



# Femtech-tuotteen arvon muodostus

## Case: LullaMe Solina -vauvanpatja

Satu Niskanen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Femtech-tuotteen arvon muodostus**  
**Case: LullaMe Solina -vauvanpatja**

Satu Niskanen  
Palvelumuotoilu  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Satu Niskanen

**Femtech-tuotteen arvon muodostus. Case LullaMe Solina -vauvanpatja**

Vuosi

2020

Sivumäärä

69

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista naisten hyvinvointia ja terveyttä edistävän femtech-tuotteen, itsestään tuudittavan LullaMe Solina -vauvanpatjan, kontekstissa. Toimeksiantajana työlle oli kasvuyritys LullaMe. Tavoitteena oli kehittää asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli, joka tukee asiakkaan arvonmuodostusta.

Teoreettinen viitekehys keskittyi tarkastelemaan arvon muodostumista asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys sekä kartoitusvaiheessa kerätty asiakasymmärrys avasivat käsitystä siitä, miten, missä ja milloin arvo muodostuu femtech-tuotteen ostavalle asiakkaalle, mihin arvonmuodostus perustuu ja kuka on asiakas.

Palvelun kehittämisessä keskityttiin arvon muodostuksen ymmärtämiseen sekä liiketoimintamallin rakentamiseen tietoperustan ja asiakasymmärryksen pohjalta. Kehittämistyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja prosessi eteni British Design Councilin tuplatimanttimallin vaiheiden mukaisesti. Asiakasymmärrystä kartoitettiin pääosin muotoiluluotaimien sekä haastattelujen kautta, joiden pohjalta muodostettiin asiakaskeskeinen näkemys femtech-asiakkaan elämästä ja ekosysteemistä, palvelun nykytilasta ja sen kehityskohdista. Määrittelyvaiheessa luotuja persoonia ja empatiakarttoja hyödynnettiin ideointi- ja suunnittelupajoissa, joissa edettiin iteratiivisesti kohti asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Ymmärrys, ideat ja ehdotukset koottiin lopulta asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvaan liiketoimintamalliin.

Opinnäytetyön tulokset viittaavat siihen, että arvon muodostuminen on vahvasti yhteyksissä asiakkaan elämään ja ekosysteemiin ja asiakkaan mielentilalla sekä ymmärryksellä vauvan unesta on suuri merkitys kokemukseen. Arvoa muodostuu etenkin toiminnallisten ja emotionaalisten arvoulottuvuuksien kautta ja niiden tarkastelu voisi olla hyödyllistä laajemminkin femtech-tuotteita ja palveluja suunniteltaessa. Kun tarjotaan naisten hyvinvointia ja terveyttä tukevia femtech-tuotteita tai palveluita, arvonmuodostusta tuetaan parhaiten tarjoamalla kokonaisvaltainen palvelu, missä otetaan huomioon hyvinvoinnin kaikki ulottuvuudet sekä asiakkaan lähtötilanne, odotukset ja tavoitteet tuotetta tai palvelua kohtaan.

Asiasanat: asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, arvon muodostuminen, palvelumuotoilu

Satu Niskanen

**Value Formation of a Femtech Product. Case LullaMe Solina Baby Mattress**

Year

2020

Pages

69

---

The purpose of this thesis was to understand the customer's value formation process in the context of a femtech product that promotes women's well-being and health. The client for the thesis was the growth company Lullame and its self-rocking LullaMe Solina baby mattress. The development aimed to build a service logic business model supporting the value formation process of a customer.

The theoretical framework focused on examining value formation from the perspective of a customer-dominant logic. This theoretical framework and the customer understanding gathered, opened up the understanding of how, where, when, what and by who value is formed in the femtech context.

The development focused on understanding the customer's value formation process building a service logic business model based on the theoretical findings and empirical customer understanding. The development work was carried out using service design methods, and the process proceeded according to the steps of the Double Diamond model created by the British Design Council. Customer understanding was gathered using design probes and interviews.

The personas and empathy maps created were utilised in ideation and design workshops, where it proceeded iteratively to understand the value formation of a customer. The understanding, ideas and suggestions were eventually compiled into a service logic business model.

The results of this thesis suggest that the value formation is strongly connected to the customer's life and ecosystem and is influenced by the customer's state of mind and understanding of the baby's sleep. Value is formed especially through functional and emotional value dimensions, and viewing them could be useful when designing any femtech products and services. When offering femtech products and services that support well-being and health, value formation is best supported by providing a holistic service. The service should take all dimensions of well-being into account as well as the customer's initial situation, expectations and goals for the product or service.

Keywords: customer-dominant logic, value formation, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Kehittämiskonteksti ja toimeksiantaja .....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus .....	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	11
2	Asiakkaan arvonmuodostus asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta .....	11
2.1	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka .....	11
2.2	Asiakkaan arvon muodostuminen .....	17
2.2.1	Miten, missä ja milloin arvoa muodostuu .....	17
2.2.2	Mihin arvo perustuu ja kuka sen määrittelee .....	19
2.3	Asiakaskeskeinen arvon muodostuminen .....	20
2.4	Yhteenveto kehittämiskontekstista ja tietoperustasta .....	22
3	Kehittämistyön eteneminen ja vaiheet .....	24
3.1	Löydä .....	27
3.2	Määritä .....	28
3.2.1	Aineiston analysointi .....	28
3.2.2	Aineiston visualisointi .....	35
3.3	Kehitä .....	37
3.3.1	Ensimmäinen ideointityöpaja .....	37
3.3.2	Prototyyppi .....	40
3.3.3	Toinen ideointityöpaja .....	41
3.3.4	Kolmas ideointityöpaja .....	43
3.3.5	Neljäs ideointityöpaja .....	44
3.3.6	Suunnittelutyöpaja .....	44
4	Tulokset .....	45
4.1	Femtech-asiakkaan arvon muodostuminen .....	45
4.2	Asiakkaan arvon muodostuminen LullaMe Solina -palvelussa .....	46
4.3	Miten yritys voi tukea femtech-asiakkaan arvon muodostumista? .....	50
4.4	Miten LullaMe voi tukea asiakkaan arvon muodostumista? .....	51
4.5	Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli .....	54
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	59
	Lähteet .....	62
	Kuviot .....	68
	Kuvat .....	68
	Liitteet .....	69

## 1 Johdanto

Liiketoimintaympäristö ja markkinat ovat dramaattisessa muutoksessa. Tämä muutos johtuu suurelta osin lisääntyvästä maailmanlaajuisesta kilpailusta, teknologian kehityksestä sekä uusien markkinoiden synnystä. Teknologian kehitys on muokannut liiketoimintamaisemaa kiihdyttämällä yhdistyneisyyttä, läpinäkyvyyttä sekä ennustamattomuutta. Teknologian myötä yrityksille nousseet uudet mahdollisuudet eivät välttämättä ole merkittävimmät seuraukset, vaan pikemminkin ne haasteet, jotka on seurausta asiakaskäyttäytymisen fundamentaalisesta muutoksesta. (Heinonen & Strandvik 2018, 1.)

Heinosen ja Strandvikin (2018, 1) mukaan markkinoiden lisääntynyt monimutkaisuus ja läpinäkyvyys on saanut aikaan sen, että yhä useammat tekijät vaikuttavat asiakkaaseen, mikä johtaa liiketoiminnan dynaamisuuteen. Asiakkaat ovat aktiivisia toimijoita, jotka ovat upotettuina omiin konteksteihinsa ja yrittävät subjektiivisesti saavuttaa omat hyvinvointitavoitteensa. Asiakkailla on enemmän valtaa ja vapautta, samalla kun se on tehnyt heistä vähemmän ennustettavia ja vakaita palveluntarjoajan näkökulmasta, mutta mahdollistanut asiakassuhteiden paremman hyödyntämisen. Tämä kehitys on tuonut tarpeen tarkistaa yritysten liiketoimintamalleja ja innovoida uusia tarjoomia. Innovaatiot voidaan nähdä välttämättöminä avaintekijöinä organisaatioiden kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja menestymiseen globaaleilla markkinoilla. (Heinonen & Strandvik 2015, 472; Weill & Woerner 2015, 28; Heinonen & Strandvik 2018, 1; Lee, Olson & Trimi 2012, 818.)

Pohjoismainen palvelumarkkinoinnin koulukunta on käyttänyt viimeisen kymmenen vuoden aikana asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan käsitettä, joka on siirtänyt painotuksen tuottajakeskeisestä ajatuksesta asiakaskeskeiseen näkökulmaan (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka korostaa asiakkaan ensisijaista roolia liiketoiminnassa ja on linjassa nousevien haasteiden kanssa useimmilla markkinoilla. Näkökulma on myös yhdenmukainen viimeaikaisten vaatimusten kanssa, jotka koskevat eurooppalaista johtamistutkimusta (Chia 2015; Hernes 2014).

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on keskiössä (Heinonen ym. 2010, 533). Sen mukaan yritysten tulee pohtia, miten asiakkaat sitoutuvat erityyppisiin palveluntarjoajiin ekosysteemeissään (Heinonen & Strandvik 2015, 476). Monimutkaisessa ja verkostoituneessa maailmassa asiakkaan yksittäisen ongelman tunnistaminen ja ratkaiseminen ei riitä, vaan asiakkaat kaipaavat yksittäisten osaratkaisujen sijaan kokonaispalveluita. Näin ollen yrityksetkin ovat joutuneet miettimään omia ekosysteemeitään, jotta he voivat täyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. (Weill & Woerner 2015, 28; Ringel, Grassl, Baeza,

Kennedy, Spira & Manly 2019, 13-16.) Alakoski (2014, 11) kuvaa väitöskirjassaan sitä, miten tarpeiden arvioiminen tai asiakassegmenttien kuvaaminen ei kuitenkaan yksinään luo riittävää informaation perustaa, koska asiakkaat ovat yksilöitä ja kohderyhmät pirstoutuneita.

Alakosken (2014, 11) mukaan asiakkaita, heidän mieltymyksiään, arvokäsityksiään ja -kokemuksiaan sekä arvostuksensa kohteita tulee tuntea yhä paremmin.

Kiiski Kataja (2016, 19) painottaa, että 2000-luvulla on keskityttävä erityisesti maineeseen ja yhteisöön. Hän uskoo, että tunteiden hyödyntämisellä ja empatialla ratkaistaan tulevaisuudessa ihmisten arkisia ongelmia ja innovoidaan uutta. Monimutkaisia globaaleja toimintaympäristöjä ei kuitenkaan valloiteta pelkillä tuote- ja teknologiainnovaatioilla (Ruckenstein, Suikkanen, Tamminen 2011, 11). Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 23) kuvaavat, että tuotteen teknisen toteutuksen sekä hyötyjen lisäksi palveluiden tulee muodostaa asiakkaille myös emotionaalista ja symbolista arvoa. Keskiössä on ihminen ja se, mitä ihmiset ja yhteiskunnat tekevät. Mahdollisuuksia onnistuneeseen lopputulokseen lisää asiakasta koskevan tiedon eli ajatusten ja käyttäytymismallien hyödyntäminen. (Kiiski Kataja 2016, 8 & 18.) Leskelä (2017, 23) korostaa, että ihmisymmärrys on keskeinen ja välttämätön kilpailukyvyyn lähde myös siitä syystä, että kulttuuri ja ihmisten käyttäytyminen näyttävät muuttuvan nopeammin kuin koskaan. Koivisto ym. (2019, 28) pitävät piilevien asiakastarpeiden tunnistamista, tulevaisuuden visioimista sekä ketterää uudistamista tulevaisuuden menestystekijöinä.

Sen lisäksi, että liiketoimintaympäristö on muuttunut radikaalisesti teknologian, kilpailun ja asiakkaan kasvaneen voiman myötä, myös hyvinvoinnista ollaan huolissaan kasvavissa määrin (Heinonen & Strandvik 2015, 472). Esimerkiksi naisten terveyttä ja hyvinvointia tukevat femtech-tuotteet ja palvelut ovat yksi nopeimmin kasvavista ja rahoitetuista terveyden aloista (Healthcare Growth Partners 2020).

### 1.1 Kehittämiskonteksti ja toimeksiantaja

Samalla kun yhteiskunnassa tapahtuu monenlaisia muutoksia, myös vanhemmuus on murroksessa ja muuttuvaa. Vanhemmuuden toteuttaminen voi olla haasteellista teknistyneessä, kilpailua, pärjäämistä ja yksilöllisyyttä korostavassa yhteiskunnassa.

Nykyvanhemmuuteen vaikuttavia trendejä ovat muun muassa syntyvyyden lasku, äidiksi tulo vanhemmalla iällä, perherakenteiden monimuotoisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon kasvu sekä isien aktiivisempi rooli vanhemmuudessa. Vanhemmat ovat kiinnostuneita hyvinvoinnista, tietoisuustaidoista, onnellisuudesta ja valmentamisesta. Muovittomuus, kierrätys, vuokraaminen, ekologisuus ja eettisyys ovat myös kasvattaneet merkitystään. (AEI de la Infancia & Aiju, 5-7 & 9-11.)

Käsitystä vanhemmuudesta opitaan, kehitetään ja luodaan sosiaalisessa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Vanhemmuuteen ja kasvattamiseen liittyvää asiantuntijatietoa on tarjolla runsaasti, joista vanhemmat pyrkivät omaksumaan heidän mielestään oikeina ja soveliaina pitämiään käsityksiä ja ajatuksia. Tieto suodattuu vanhemmille heidän uskomustensa kautta vuorovaikutuksessa ympäröivän sosiaalisen maailman kanssa. (Kekkonen 2004, 20 & 26; Hirsjärvi & Laurinen 2004, 84.)

Globalisaatio on saanut aikaan sen, että vanhemmat saavat tietoa ja ovat vuorovaikutuksessa yhä useampien ammattilaisten kanssa ja ohjeistukset saattavat olla ristiriitaisia keskenään. Erilaisten vanhemmuusryhmittymien ja asiantuntijoiden lisääntyminen saa vanhemmat tarkastelemaan toimintaansa ja valintojaan kriittisesti. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkijat ovat alkaneet kuvata tätä vanhemmuuteen liittyvää lapsikeskeistä valinta- ja identiteettityötä käsitteellä intensiivinen vanhemmuus. (Faircloth, Hoffman & Layne 2013.)

Lähestymistapaa pidetään vaativana lapsenkeskeisenä lastenkasvatustapana, joka on sekä aika- että henkisesti intensiivistä. Vanhempien odotetaan hankkivan yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä asiantuntijat pitävät lapsen asianmukaisena kehityksenä ja käyttämään paljon aikaa ja rahaa sen vaalimiseen. (Shirani, Henwood & Coltart 2012, 26.) Intensiivisen vanhemmuuden nähdään koskevan lähtökohtaisesti naisia, koska työllisyyden kasvusta huolimatta naiset kantavat edelleen suurimman osan lasten hoidon vastuusta. (Shirani ym. 2012, 27; Healthcare Growth Partners 2020).

Intensiivinen vanhemmuus ja siihen liittyvät paineet voidaan nähdä osana uusliberalistista ajattelua. Uusliberalismi korostaa henkilökohtaista vastuuta, itsensä johtamista ja riskienhallintaa. Vanhemmat ovat yhä enemmän vastuussa riskienhallinnasta ja elämänsuunnittelusta, koska ”huonon vanhemmuuden” uskotaan johtavan lukuisiin sosiaalisiin ongelmiin. Näin ollen ajatellaan, että vanhemmilla (etenkin äideillä) on kyky hallita ja muokata lasten elämää varmistamalla, että heistä tulee vastuullisia kansalaisia. (Shirani ym. 2012, 26.) Suomessa intensiivisestä vanhemmuudesta on puhunut esimerkiksi lastenpsykiatrian erikoislääkäri ja lääketieteen tohtori Jari Sinkkonen (Froloff 2016). Nykyvanhemmuuden kuormittavuudesta kertoo sekin, että vanhemmat pitävät suurimpana uupumuksen syynä muualta tulevia kovia vaatimuksia ja odotuksia, joka ilmeni Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen Vanhemmuuden voimavara- ja kuormitustekijät -hankkeesta (Sorkkila & Aunola 2020).

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä LullaMe:n (Familings Oy) kanssa. LullaMe on vuonna 2014 perustettu femtech-yritys. Femtech-tuotteet ja palvelut pyrkivät edistämään naisten terveyttä ja hyvinvointia (Kangasluoma 2019). LullaMe:n päätuote on innovatiivinen itsestään tuudittava vauvanpatja. Kohdun sekä vanhempien käsivarsien liikettä mukailevan tuudituksen kerrotaan rauhoittavan vauvaa, helpottavan vauvan nukuttamista sekä pidentävän unien



pituutta ja vaikuttavat näin vauvan lisäksi erityisesti vauvan lähihoitajan, yleensä äidin, terveyteen ja hyvinvointiin. Innovaatio on syntynyt vauva-arjesta kerätyn ymmärryksen pohjalta ja tavoite on tukea asiakkaiden arjen käytäntöjä erityisesti unen saralla.

Ihmiskeskeisestä näkökulmasta ihmisen terveys on aina kokonaisvaltainen kokemus, joten hyvinvoinnin ja terveyden palvelukokonaisuuksilta kaivataan tukea kokonaisvaltaisesti (Sitra 2015). Kestilän ja Karvosen (2018, 96) mukaan hyvinvointi sisältää ihmisenä olemisen aineellisen perustan lisäksi terveyden, sosiaaliset suhteet ja sosiaalisen identiteetin.

Konsulttiyritys Frost & Sullivan on ennustanut femtech-alan kasvavan 50 miljardin arvoiseksi alaksi vuoteen 2025 mennessä. Femtech-tuotteiden ja -palveluiden yleistymisen on edellyttänyt uutta suhtautumistapaa terveyteen, teknologia-alan tekijöiden, rahoittajien sekä kohdeyleisöjen laventumista ja asennepiirin muutosta. (Kangasluoma 2019.)

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aloitushetkellä LullaMe tarjosi tuudittavan vauvanpatjan ostoa sekä 14 päivän kokeilujaksoa. Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli kehittää LullaMe:n kokeilujaksopalvelua palvelumuotoilun menetelmin. Konkreettisenä suunnitelmana oli kartoittaa palvelun kehitystarpeita ja tarjota yritykselle kehitysehdotuksia ja työkaluja palveluprosessien kehittämiseen, palvelun markkinointiviestintään sekä tuotteen kehittämiseen.

Kehittämistehtävä muokkaantui kehittämistyön edetessä ja ymmärryksen karttuessa. Koettiin, että asiakaskohtaamisten ja prosessien kehittämisen sijaan tulee keskittyä asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtämiseen, jotta asiakkaita voidaan tukea palvelun käytössä ja arvon muodostuksessa mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyön tarkoituksiksi muodostui asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää femtech-tuotteiden arvonmuodostusta ilmiönä. Kehittämistyön kontekstina on LullaMe Solina -vauvanpatja. Opinnäytetyön kirjoitushetkellä markkinoilta ei tietävästi löydy toista tuudittavaa vauvanpatjaa, jonka voi laittaa mihin tahansa standardikokoiseen pinnasänkyyn. Pienille vauvoille tarkoitettuja liikettä tuottavia sänkyjä löytyy joitakin. Lee ym. (2012, 818) kuvaavat, että laajasti määriteltynä innovaatio tarkoittaa uutta ideaa tai lähestymistapaa, jota sovelletaan täysin eri tavoin arvon luomiseksi. Tämäkin ajatus puoltaa sitä, että arvon muodostumisen ymmärtäminen oli erittäin tärkeää, koska kyseessä on uudehko tapa nukuttaa vauvaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on vastata seuraaviin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta:

1. Miten (prosessi), missä (sijainti), milloin (aika) arvoa muodostuu femtech-tuotteen kontekstissa, mihin arvonmuodostus perustuu (sisältö) ja kuka (toimija) on asiakas?
2. Miten yritys voi tukea femtech-tuotteen arvon muodostumista?
3. Miten LullaMe voi tukea asiakkaan arvon muodostumista?

Konkreettisena tavoitteena oli luoda LullaMe:lle liiketoimintamalli, jota noudattamalla tuetaan asiakkaan arvonmuodostusta. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti arvon muodostuksesta vastaa asiakas (Heinonen ym. 2010, 544).

Vaikka työssä puhutaankin tuotteen arvon muodostuksen ymmärtämisestä, niin tuotetta katsotaan laajemmasta perspektiivistä. Mattelmäen (2016, 15-16) mukaan tuotteita ei pidetä enää vain fyysisinä elementteinä, vaan siihen liittyy myös kokemukset, toiminnot ja palvelut. Tuotteiden on oltava hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia. Tutkijoilla on kasvava kiinnostus muotoiluprosessin ja käyttökokemuksen toimijoiden ymmärtämiseen kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon sisältyy tuottaja, tuote, käyttäjän yhteisö, tavoitteet, odotukset sekä tieteellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö. (Mattelmäki 2016, 15-16.) Itsestään tuodittavan LullaMe Solina -patjan kontekstissa tarkastellaan asiakkaan elämää ja ekosysteemiä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ajattelutavan mukaisesti.

Tarkasteluun otettiin LullaMe Solinan kokeilujakso. Kokeilujakson aikana asiakas voi tutustua uniratkaisuun kotonaan suhteellisen edulliseen hintaan. Kokeilujakson päätteeksi asiakas voi päättää, pitääkö patjan, palauttaako sen vai jatkaako vuokrausta. Kokeilujakso otettiin tarkasteluun, koska työn keskeisenä käsitteenä on käyttöarvo eli perinteisesti ajateltuna käytön aikana tapahtuva arvonmuodostus. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa käyttöarvo ei liity vain palveluprosessiin, vaan myös vuorovaikutuksellisen prosessin ulkopuolelle sisältäen myös henkisen toiminnan (Heinonen ym. 2015, 479).

Kehittämistyössä painopiste on asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti asiakkaassa ja tässä kehitystyössä asiakkaaksi ymmärretään tuotteen ostopäätöksen tekijä ja yleisin lapsen ensisijainen hoitaja eli vauvan äiti. Laajemmin katsottuna tarkastellaan vanhemmuutta. Kehitystyö rajattiin koskemaan vain suomalaisia äitejä eli muut kuin suomalaiset sekä mahdolliset muut käyttäjät on rajattu kehitystyöstä pois. Häkälä, Pölkki, Hämäläinen, Paunio, Kylliäinen, Saarenpää-Heikkilä ja Paavonen (2018, 117) argumentoivat, että vaikka uni on pitkälti biologista ja geneettistä käyttäytymistä, niin psykososiaalisen ja kulttuurisen ympäristön merkitystä ei voi olla huomioimatta. Kun palvelua myydään Suomen ulkopuolella, pitää ottaa huomioon kulttuuriset erityispiirteet, koska ne vaikuttavat vahvasti siihen, missä ja miten lapsen oletetaan nukkuvan ja mitä pidetään normaalina. Unen ongelmallisuuden näkemyksetkin vaihtelevat merkittävästi. (Häkälä ym. 2018, 117.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa kuvataan nykymaailman haasteita, jonka jälkeen esitellään työn toimeksiantaja ja yhdistetään johdannossa esitetyt ajatukset kehittämistyön kontekstiin. Johdannossa kuvataan myös kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja raja-  
aus.

Toisessa luvussa tutustutaan työn teoreettiseen viitekehykseen, joka käsittelee asiakkaan arvonmuodostumista asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on keskiössä ja logiikan erottaa muista liiketoimintalogiikoista sen erityinen näkökulma liiketoimintaan, asiakkaan logiikkaan, tarjoomaan, arvon muodostumiseen sekä asiakkaan ekosysteemiin (Heinonen ja Strandvik 2015, 473). Tässä kehitystyössä keskitytään asiakkaan arvon muodostumiseen. Teoriaosuuden lopussa vedetään yhteen kehittämiskonteksti sekä teoreettinen viitekehys.

Kolmannessa luvussa esitellään kehitystyön kulku ja neljännessä luvussa avataan tutkimusongelman kannalta merkittävät tulokset. Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja pohditaan, miten tutkimusongelmaan vastattiin ja mitä kehittämistarpeita työn myötä on noussut.

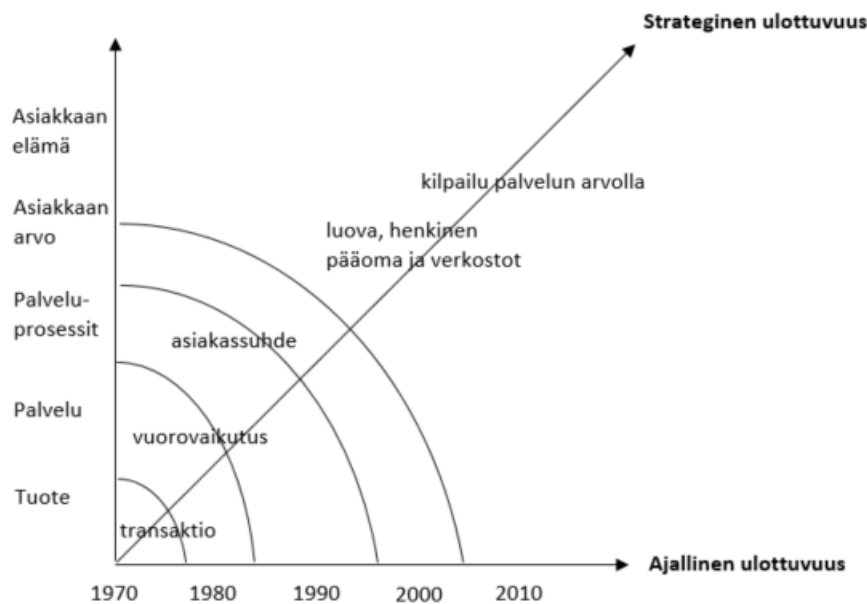
## 2 Asiakkaan arvonmuodostus asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta

Tässä luvussa esitellään keskeiset käsitteet asiakkaan arvon muodostumisen taustalla. Asiakkaan arvon muodostumista lähestytään ja tarkastellaan asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.

### 2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Palvelututkimuksen juuret on 1970-luvulla, jolloin keskustelu pyöri pitkälti tuotteen ja palvelujen eroavaisuuksien ympärillä (Heinonen & Strandvik 2015, 474). Palvelutalouden kasvun myötä perinteisen tuotelähtöisen liiketoimintalogiikan (goods-dominant logic, GDL) rinnalle on noussut viimeisen 30-40 vuoden aikana myös muita liiketoimintalogiikoita: palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic, SDL), palvelulogiikka (service logic, SL) sekä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer-dominant logic, CDL) (Lusch & Vargo 2004 & 2008; Grönroos 2006; Heinonen ym. 2010). Logiikoilla on erilaisia painopisteitä, mutta ne selittävät palvelun luonnetta nyky-yhteiskunnassa ja liike-elämässä.

Kuten kuviosta 1 voidaan todeta, niin teoreettisesti näiden vuosikymmenten aikana ollaan siirrytty perinteisestä tuotteeseen liittyvästä vaihdannasta palvelun, palveluprosessien, asiakkaan arvon sekä elämän ymmärtämiseen ja kehittämiseen strategisten ulottuvuuksien avulla (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sanden 2002, 20).



Kuvio 1: Asiakasulottuvuuksien ja markkinointistrategian muuttuminen (Edvardsson ym. 2002, 20)

Palvelumarkkinoinnissa ja -liiketoiminnassa asiakkaat nähdään nykyään aktiivisina toimijoina. Asiakkaan roolin muuttuminen on vaikuttanut ajattelun ja tulkintojen sekä asiakkaan roolin muuttumiseen palvelun ostajana ja käyttäjänä. Tuotanto-, tuote- ja tuottajakeskeinen ajattelu ei sovi nykypäivän kiristyvään kilpailuun, vaan toimintoja on täytynyt muuttaa palvelukeskeisemmän markkinointiajattelun suuntaan. Palvelukeskeisyyden lisääntyminen on muuttanut sekä toimintaa että toimintaympäristöä, joten liiketoiminta-ajattelukin on muuttunut. (Gummesson & Mele 2010, 188.)

2000-luvulla Stephen L. Vargon ja Robert F. Luschin (2004 & 2008) esittämä palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka siirsi painopisteen yrityksen sisäisistä prosesseista yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuspisteisiin. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa ajatellaan, että kaikki bisnes on palvelubisnestä. Kyseisen liiketoimintalogiikan mukaan arvoa luodaan asiakkaan ja yrityksen yhteistoiminnan tuloksena palveluprosessin aikana. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on otettu käyttöön useissa tutkimuskeskuksissa ympäri maailmaa johtavana uutena näkökulmana. Se on muuttanut ja muuttaa edelleen yritysmaailmaa ja markkinointia jopa yhteiskunnalliseen ajatteluun saakka. (Lusch & Vargo 2004, xv-xxiv & 12-21, 85 & 144.)

Palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa ollaan tarkasteltu palvelun sekä asiakkaan näkökulmia jo 1980-luvulta saakka (Grönroos & Gummesson 1985). Asiakaskeskeinen

liiketoimintalogiikka on pohjoismaisen koulun tutkijoiden esittämä näkökulma markkinoinnille ja liiketoiminnalle, jonka mukaan asiakkaan pitäisi olla kehittämisen keskiössä (Heinonen ym. 2010, 533). Heinonen ym. (2010, 532-533) kritisoivat palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa liian yrityslähtöiseksi ja väittivät, että vaikka se onkin laajentanut markkinoinnin toiminnan ymmärrystä, niin näkemys keskittyy liikaa tuotantoon ja vuorovaikutukseen. Näkemyksen mukaan palvelua pidetään palveluntarjoajan hallitsemana ja luomana ja asiakas nähdään yhteiskehittämisen kumppanina.

Brown (2007) väittää, että palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka idolisoi asiakaskeskeisyyttä, vaikka todellista asiakaskeskeisyyttä siinä ei ole havaittavissa. Heinonen ym. (2010, 532) kritisoivat sitä, että vaikka palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan päätavoite on tukea asiakkaan arvonluomisprosessia, niin lähestymistavalla ei saada täydellistä ymmärrystä siitä, mitä asiakas tekee palvelulla.

Asiakkaan asettamisesta keskiöön on puhuttu aiemminkin markkinoinnissa. Levitt (1960) kritisoi sitä, että yritykset keskittyvät liikaa tuotantoprosesseihinsa, eivätkä asiakasarvoon ja -tyytyväisyyteen. Drucker (1974, 61-64) taas oli sitä mieltä, että asiakas määrittelee itse tarpeensa ja yrityksen tulee luoda liiketoimintaa sen perusteella. Druckerin (1974, 74) mukaan liiketoiminta lähtee asiakkaiden tarpeista, olosuhteista sekä arvoista ja yrityksen tulee määritellä tavoitteensa niiden perusteella. Heinosen ym. (2010, 532) mukaan Druckerin ja Levitin ajatukset kuvaavat nykyistä johtamisajattelua asiakkaiden tärkeyden osalta, mutta jättävät heidät melko passiiviseen rooliin odottaen heiltä lähinnä ostopäätöstä sekä tuotteiden ja palveluiden käyttämistä.

Heinosen & Strandvikin (2015, 474) mukaan palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintalogiikka (Grönroos 2006 & 2008, Grönroos & Ravalid 2011) on mennyt kohti asiakaskeskeisempää lähestymistä, mutta näissäkin tutkimuksissa vuorovaikutus on asiakkaan sijaan keskiössä, joka ei ota huomioon yrityksen roolia asiakkaan elämässä (Heinonen ym. 2010, 543). Käydyn keskustelun myötä Lusch ja Vargo (2017) ovat päivittäneet käsitteitä ja niistä on muodostunut uusia teorioita, joissa asiakaskeskeisyys ja arvon muodostuminen on laitettu keskiöön.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa ydin on asiakkaan maailma ja sen syvä ymmärrys. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden logiikkaa eli sitä, miten asiakkaat upottavat yritysten tarjoomat luonnollisesti elämäänsä. (Heinonen ym. 2010, 533 & 542). Tarjoomalla tarkoitetaan yksittäistä tuotetta ja palvelua laajempaa kokonaisuutta, jota yritys tarjoaa asiakkaiden ongelmien tai tarpeiden ratkaisuksi. (Tuulaniemi 2013, 40). Heinosen ja Strandvikin (2015, 478) mukaan tarjoomalla tarkoitetaan tuotteita, palveluita, ratkaisuja, lupauksia ja arvolutauksia.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa oletetaan, että asiakkaan toiminta, reaktiot, käytännöt, mieltymykset sekä päätökset pohjautuvat hänen omaperäiseen logiikkaan, jolla

tarkoitetaan avoimia sekä piilossa olevia toimintoja, kokemuksia ja tavoitteita ja niiden integroimista. Asiakaslogiikka voi muuttua ja siihen voi vaikuttaa, mutta se tapahtuu hitaasti, koska sen perusta on asiakaskokemuksissa ja kaikissa asiakkaan toimintojen, tehtävien, tavoitteiden ja kontekstien malleissa. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.)

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaiden tietyt tarpeet eivät ole niin olennaisia, vaan ymmärrys siitä, mikä ohjaa asiakkaiden valintoja ja päätöksiä, kun he pyrkivät suorittamaan tehtäviään ja saavuttamaan tavoitteitaan elämässä. Palveluntarjoaja ei välttämättä myy sitä, mitä asiakas ostaa. Yritykset eivät voi tarjota räätälöityä tukea asiakkaan arvonmuodostukseen, mutta he voivat valita, mitä he tarjoavat huomioiden kilpailijat, omat kyvyt ja strategiat. (Heinonen & Strandvik 2015, 478.)

Muista liiketoimintalogiikoista poiketen, asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan elämä ja ekosysteemi nostetaan keskiöön tuotteiden, palvelun, vuorovaikutuksen, järjestelmän, kustannusten ja kasvun sijaan. Asiakkaan elämäntilanteen ja muiden palveluiden selvittäminen nähdään tärkeänä sekä sen ymmärtäminen, miten palveluntarjoajan palvelu soveltuu tähän yhteyteen. Huomioon otetaan asiakkaan koko elämä, aikomukset, käytänteet ja kokemukset. Asiakas on toiminnan pääosassa ja yritykset osallistuvat asiakkaan toimintaan, mutta arvonmuodostuksesta vastaa asiakas. (Heinonen ym. 2010, 532-533, 535, 542.)

Heinosen ym. (2010, 543) mukaan asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa kiinnostuksen kohteena ei siis ole vaihto ja palvelu sinänsä, vaan miten se sulautetaan asiakkaan kontekstiin, toimintoihin, käytänteisiin ja kokemuksiin ja miten se vaikuttaa palveluyritykseen. Markkinoinnin lopputuloksena ei nähdä palvelua, vaan asiakaskokemus ja siitä seuraava käyttöarvo asiakkaan kontekstissa. Keskeistä on ymmärtää, miten yritykset voivat tukea asiakkaiden jatkuvia toimintojen ja kokemusten rakenteita. (Heinonen ym. 2010, 543.)

Yritysten tulee keskittyä ymmärtämään, mitä asiakkaat tekevät palvelun kanssa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Logiikka mahdollistaa liiketoiminnan rakentamisen syvälliseen ymmärrykseen asiakkaiden taustasta, elämäntilanteesta, käytänteistä, aktiviteeteista ja kokemuksista. Ymmärrys muutetaan konkreettisiksi tavoiksi, joilla yritykset osallistuvat ja tukevat asiakkaan prosesseja eli osallistuvat heidän elämäänsä. Pääasia ei ole tarjooma sinällään, oli se lopputulos (fyysinen tuote, palvelu, ratkaisu) tai prosessi (vuorovaikutus), vaan asiakkaan elämä ja asiat, joihin tarjooma liittyy. Palveluntarjoajalla ei ole näkyvyyttä kaikkiin asiakkaan päätöksiin vaikuttaviin tekijöihin, mutta kokonaiskuva elämästä ja tarpeista tulee hankkia. (Heinonen ym. 2010, 534-535 & 539; Heinonen & Strandvik 2015, 475.)

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa palveluntarjoajan roolia ei ole eliminoitu, vaan se tukee Grönroosin (2006 & 2008) ja Vargon (2008) ajatuksia siitä, että palveluntarjoajan tehtävä on tukea asiakkaan arvonmuodostusta ja sen potentiaalinen arvo on isompi kuin mitä perinteisesti ajatellaan. Grönroos (2017, 125 & 136) puhuu myöhemmässä julkaisussaan saman asian puolesta ja sanoo, että sen sijaan, että yritys tarjoaisi tuotteita ja muita resursseja sellaisenaan, sen olisi tarjottava niitä integroidussa prosessissa tukeakseen asiakkaiden erilaisia jokapäiväisiä prosesseja. Perimmäisenä tavoitteena on auttaa asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa. (Grönroos 2017, 125 & 136.)

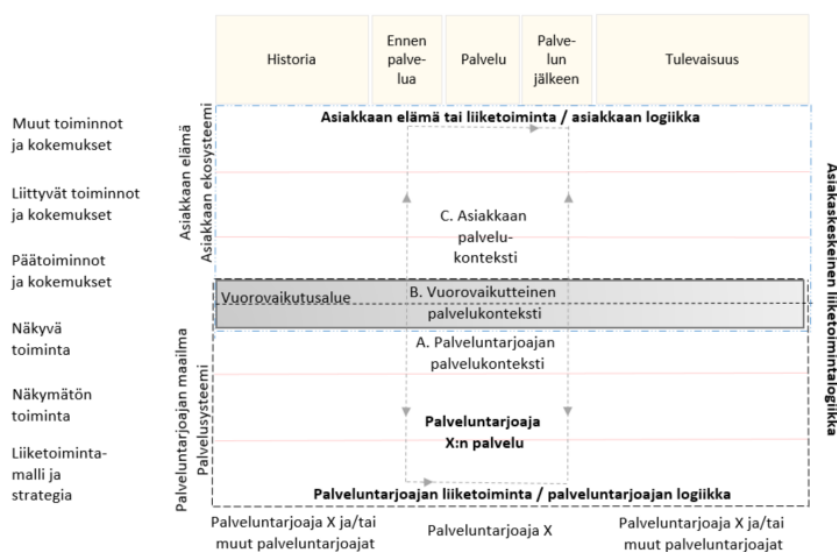
Painopiste ei ole tietyssä erityistarpeessa, vaan tarjooman potentiaalisessa asemassa asiakkaan tarjousten ja heidän omien resurssien monimutkaisessa integroinnissa (Heinonen & Strandvik 2015, 116.). Tämä on johdonmukainen Strandvikin ja Holmlundin (2012) esittämän tarvekonseptin kanssa. Tarvekonseptissa lähdetään ajatuksesta, että asiakkaat haluavat pysyä palveluntarjoajien hallitsemattomana niin paljon kuin voivat ja kysymys kuuluukin, miten palveluntarjoaja voi osallistua heidän arkeen ja realisoida arvon heille, jotta he saavuttavat tavoitteensa. Asiakas on kiinnostunut hallitsemaan toimintaa ja haluaa vapauden muuttaa sitä sen osalta, kun kokee tarpeelliseksi. (Strandvik & Holmlund 2012, 113.)

Asiakkaan palvelukäytön ulkopuolella olevasta elämästä aiemmin kiinnostuneita ovat olleet lähinnä sosiologiapohjaiset lähestymistavat, kuten kuluttajateoria (Arnould & Thompson 2005; Sherry & Fisher 2009). Näitä lähestymistapoja on vaikea soveltaa käytäntöön palvelujohtamisen näkökulmasta, koska ne keskittyvät lähes poikkeuksetta kulutukseen käsitteenä ja jättävät huomiotta palvelun sekä asiakkaan elämän sopivuuden (Heinonen ym. 2010, 532-533). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa on myös yhtymäkohtia esimerkiksi innovaatioantropologiaksi kutsutun tulkinnallisen viitekehyksen kanssa, jossa asiakas- ja käyttäjäryhmien tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia yritetään ymmärtää heidän omasta perspektiivistä (Ruckenstein, Suikkanen ja Tamminen 2011, 11-12).

Palveluntarjoajalla tulee siis olla laajempi käsitys asiakkaan elämästä, tavoista ja kokemuksista. Huomioon on otettava asiakkaan mennyt, nykyhetki ja tuleva, jotta yritys voi sovittaa palvelunsa asiakkaan kontekstiin mahdollisimman hyvin. (Heinonen ym. 2010, 533.) Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa otetaan huomioon, miten yrityksen palvelu sopii asiakkaan muiden palveluiden yhteyteen. Palveluntarjoajan ei tulisi keskittyä ainoastaan palveluun, vaan myös asiakkaan tarkoitukseen ja palvelun käyttämisen jälkeisiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikka noudattavan yrityksen tulee selvittää asiakkaan koko elämäntilanne ja ymmärtää, miten sitä voi tukea ja helpottaa. Palvelutapahtumia ei käsitellä yksittäisinä kontaktipisteinä, vaan osana asiakkaan elämää. (Heinonen & Strandvik 2015, 475.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ei keskity vain kuluttajiin ja asiakkaisiin, vaan kaikenlaisiin asiakkaisiin, joka pitää sisällään kuluttajat, yritykset ja organisaatiot. Asiakkaan sijaan voidaan puhua käyttäjästä, edunsaajasta, kuluttajasta, ostajasta, toimijasta tai kysynnästä. Asiakasta korostamalla korostetaan liiketoiminnan näkökulman merkitystä. Asiakkaat voivat valita palveluntarjoajien välillä, joten on välttämätöntä ymmärtää, miten asiakkaat valitsevat eri palveluntarjoajien välillä, tulevat asiakkaiksi ja miksi he jatkavat tiettyjen palveluntarjoajien käyttöä. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka pitää markkinointia yrityksen perustana sen sijaan, että sitä pidettäisiin liiketoiminnan funktiona. (Heinonen & Strandvik 2015, 112.)

Kuvio 2 kuvastaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä yhteyttä. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka koskee kaikkia kuvan osia. Kuvassa on erotettu asiakkaan ja yrityksen maailma ja keskellä näkyy yhteinen vuorovaikutuksen alue. Kuvan yläosassa oleva aikajana kuvaa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan aikaperspektiiviä. Kuvassa korostuu myös toiminnot ja kokemukset asiakkaan maailmassa sekä tekijät, joita esiintyy palveluntarjoajan maailmassa ja vuorovaikutuksessa. Kuvan varjostettu alue kuvaa tiettyä palvelua ja pitää palvelunaikaisen hetken lisäksi sisällään elementtejä ajalta ennen palvelua ja palvelun jälkeiseltä ajalta. Palvelu on jaettu palveluntarjoajan palvelukontekstiin (A), vuorovaikutteiseen palvelukontekstiin (B) sekä asiakkaan palvelukontekstiin (C). Nuolet kuvaavat palveluun liittyvien toimintojen dynaamisuutta. Varjostettu horisontaalinen alue, vuorovaikutusalue, kuvastaa asiakkaan, palveluntarjoajan sekä muiden palveluntarjoajien välisiä yhteyksiä menneisyydessä ja mahdollisia linkkejä tulevaisuudessa. (Heinonen & Strandvik 2015, 476-477.)



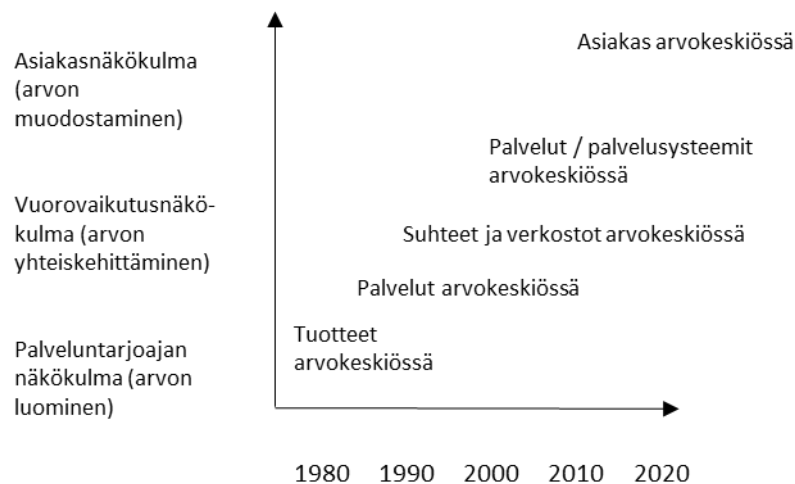
Kuvio 2: Asiakkaan ja palveluyrityksen suhde (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 476)



## 2.2 Asiakkaan arvon muodostuminen

Tässä opinnäytetyössä käytetään asiakkaan arvo -käsitettä, koska se ilmaisee asiakkaan omaa arvokokemusta. Arvolla ymmärretään arvoa asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan itsensä muodostamana ja hänelle muodostuneena. (Heinonen ym. 2010, 544).

Arvokonseptin moniulotteinen luonne on saanut aikaan sen, että useat tutkijat ovat yrittäneet luoda siitä kokonaisvaltaisen konseptin. Palvelumarkkinoinnin yhteydessä käyttäytymisen elementit pohjautuvat loppumallinnukseen (means-end-modelling), jonka juuret ovat tuoteryhmäprosesseissa. Means-end -konseptointi korostaa ominaisuuksia ja niiden suoritusta, seurauksia, lopputavoitteita ja päämääriä. (Heinonen ym. 2013, 107.) Means-end -ajattelua sovelletaan myös tässä kehitystyössä. Heinonen & Strandvik (2018) kuvaavat kuviossa 3, miten arvofokus on siirtynyt tuotteista asiakkaisiin.



Kuvio 3: Arvokeskiön muuttuminen (mukaillen Heinonen & Strandvik 2018)

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvon muodostumisen lähtökohtana ei ole palveluyritys ja sen prosessit, vaan asiakkaan todellisuus ja ekosysteemi (Heinonen ym. 2013, 107). Tässä opinnäytetyössä käytetään Heinosen (2004) yleistä arvomallia, joka edustaa asiakaskeskeisestä näkemystä. Malli tarkastelee arvoa kokonaisvaltaisesti yhdistäen perinteisen arvon käyttöarvoon (Heinonen ym. 2013, 107-108). Ulottuvuudet vastaavat kysymyksiin: miten (prosessi), missä (sijainti) ja milloin (aika) arvoa muodostuu, mihin arvomuodostus perustuu (sisältö) ja kuka (toimija) on asiakas.

### 2.2.1 Miten, missä ja milloin arvoa muodostuu

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaat järjestävät ja organisoivat kokemuksensa itse ja ne syntyvät heidän omassa toiminnassaan, jotka liittyvät erilaisiin henkilökohtaisiin arvorakenteisiin (Heinonen ym. 2010, 541). Arvomudostus tapahtuu

kahdessa erillisessä, mutta toisiinsa liittyvissä prosesseissa, joista toinen on asiakkaan ja toinen palveluntarjoajan. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, kuka asiakas on ja mikä on hänen logiikkansa. (Heinonen ja Strandvik 2015, 479.)

Heinonen ym. (2010, 537) väittävät, että asiakkaan käyttöarvon arviointi perustuu asiakkaan palvelukokemukseen, joka on upotettu asiakkaan kontekstiin. Asiakas arvioi käyttöarvon kolmeen asiaan perustuen: palveluntarjoajan lopputulokseen, vuorovaikutuksellisen alueen lopputulokseen sekä asiakkaan oman prosessin ja toiminnan lopputulokseen. (Heinonen ym. 2010, 537-538.)

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvoa ei luoda, vaan sitä muodostuu esiin tulevista prosesseista (Heinonen ym. 2013, 109). Arvo muodostuu asiakkaan käytänteissä, jokapäiväisen elämän prosesseissa, joissa tavaroita ja palveluita käytetään (Heinonen ym. 2010, 539). Arvoa ei muodostu aina tarkoituksella yrityksen toimesta tai yhteisluomisprosessissa. Asiakkaan arvonmuodostukseen ei ole aina tarkoituksellinen prosessi. Arvo syntyy asiakkaiden käyttäytymis-psykkisissä prosesseissa, kun asiakkaat tulkitsevat kokemuksensa ja rakentavat kertyneen todellisuuden uudestaan, johon arvo on upotettu. (Heinonen ym. 2013, 109.) Toiminnallisen käytön lisäksi käyttö voi olla symbolista tai emotionaalista (Heinonen ja Strandvik 2015, 478).

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvoa laajennetaan ja asiakaskokemuksen ydin ja laajuus siirtyvät palvelusta asiakkaan todellisuuteen ja ekosysteemiin. Arvonmuodostusta ei tapahdu vain palvelun tai suhteen alueella, vaan sitä muodostuu kokemuksellisessa elämisen kontekstissa, joka on usein palveluntarjoajan suoran vuorovaikutuksen tai kontrollirajan ulkopuolella. (Heinonen ym. 2013, 109.) Yritysten suunnittelema kokemus ei ole aina vastaava asiakkaan kokeman kanssa, koska lopullinen muoto on vain osittain palveluntarjoajan hallussa. Palveluepisodit ja kohtaamiset tulisikin nähdä osana jatkuvaa kokemusten jatkumoa ja asiakaskokemuksen kaikki osat tulisi ymmärtää osana asiakkaan jatkuvaa elämää, joilla kaikilla on lopputulos, jotka sulautuvat asiakkaan arvon kokemukseen. (Heinonen ym. 2010, 541-542). Arvoa muodostuu useissa näkyvissä ja näkymättömissä kokemuksellisissa tiloissa (biologinen, fyysinen, henkinen, sosiaalinen, maantieteellinen, virtuaalinen), jotka heijastavat asiakkaan ekosysteemiä ja elämänaluetta. (Heinonen ym. 2013, 110).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka muuttaa arvon ajattelua ajallisesti, tilanteellisesti sekä kumulatiivisesti. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa palvelun käyttöä ei pidetä vain käyttäytymiseen liittyvänä toimena, vaan se sisältää myös henkisiä toimintoja. (Heinonen ym. 2013, 110.) Käyttöarvo voi olla henkilökohtaista, kollektiivista, tarkoituksellista tai tahatonta, kuviteltua tai elettyä (Heinonen ym. 2015, 479). Aikakehys ei ole sidoksissa ainoastaan palveluun, vaan se ulottuu myös vuorovaikutteisen prosessin ulkopuolelle laajentaen käyttöarvon ajatusta. Arvo nähdään muodostuvan pääosin palveluntarjoajan näkyvyyden

ulkopuolella. (Heinonen ym. 2013, 110.) Arvoa voi muodostua siis palveluprosessien kaikissa vaiheissa sekä ennen ja jälkeen asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisen, mutta myös kohtaamistilanteen ulkopuolella ilman palveluntarjoajan vuorovaikutusta. Asiakas voi esimerkiksi rinnastaa palvelukokemuksensa hänen näkökulmastaan samankaltaiseen palveluun tai kokemukseen. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka korostaa sitä, että arvon yhdessäluomisen käsitteestä tulee pitää erillään palvelun tuottaminen yhdessä ja arvon yhteisluominen. (Heinonen ym. 2010, 534-536 & 542.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka laajentaa käyttöarvon laajuuden pitkittäiseksi kokemusperspektiiviksi. Palvelukokemus ja arvon tunnustaminen ovat riippuvaisia asiakkaan menneisyydestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta ja asiakkaat voidaan nähdä osana heidän omaa dynaamista ja monikehyksistä todellisuutta, johon kuuluu historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Kokemukset ja mahdollinen arvo näkyvät henkilökohtaisessa kontekstissa, jossa on useita sisäisiä ja ulkoisia kerroksia sekä aikakehyksiä. (Heinonen ym. 2013, 110.)

### 2.2.2 Mihin arvo perustuu ja kuka sen määrittelee

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvo on upotettuna asiakkaan subjektiiviseen elämään ja todellisuuteen. Arvo on asiakkaan ekosysteemiin perustuva eli henkilökohtainen ja suhteellinen, joten se ei liity vain palveluun, vaan asiakkaan monikontekstiseen ja dynaamiseen toimintaan. Logiikan mukaan arvo ei ole siis käsitys tai kokemus siitä, mitä palveluntarjoaja tekee eikä se perustu ainoastaan vuorovaikutukseen palveluntarjoajan kanssa. Arvo on useilla tasoilla, jota muodostuu prosessissa, joka liittyy jo aiemmin mainittuihin henkilökohtaisiin ja palveluun liittyviin ja liittymättömiin arvorakenteisiin. Asiakas linkittää tietoisesti tai alitajuisesti kokemuksen kumulatiiviseen todellisuuteensa ja ekosysteemiinsä tietyllä hetkellä, tietyssä tilanteessa. (Heinonen ym. 2013, 110-111.)

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa aina asiakkaan sisäinen ja ulkoinen konteksti, vaikka hän olisi fyysisesti asiakaskokemuksessa yksin. Konteksti on dynaaminen ja riippuvainen asiakkaan roolista, asemasta ja vuorovaikutuksesta sosiaalisessa rakenteessa, joka muodostaa perustan palvelun yhteisluomiseen sekä käyttöarvon arviointiin. Arvon arviointi on osa sosiaalista todellisuutta ja vaikuttaa usein enemmän kuin yksilöllinen ja subjektiivinen: arvo onkin ymmärrettävä osana kollektiivista ja intersubjektiivista kontekstia. Yksilöllisillä tarpeilla, mieltymyksillä, totumuksilla ja arvoilla on kuitenkin tärkeä osa palvelun yhteisluomisessa ja käyttöarvon arvioinnissa. (Heinonen ym. 2010, 539; Heinonen ym. 2013, 111.)

Arvovoyksikkö ja kriteerit muuttuvat näin yksilöllisistä kollektiivisiksi ja niihin vaikuttaa useat eri elementit. Elementit, kuten terveysolosuhteet, roolit ja sosiaaliset suhteet rakentavat henkilön asiakkaan takana ja ovat aina läsnä ja vaikuttavat siihen, milloin ja miten asiakas tulkitsee asiakaskokemuksensa. Käsitys arvosta tulkitaan sosiaalisesti, koska asiakkaan todellisuus on sidoksissa muiden todellisuuteen. Kontekstiarvo on asiakaskeskeisen

liiketoimintalogiikan mukaan luonnostaan sisällytetty käyttöarvon arviointiin ja dynaaminen, koska kokemukset muuttuvat koko ajan. Aiemmat kokemukset ovat aina läsnä ja palveluntarjoajalle näkymättömiä ja ne muuttuvat jatkuvasti uusien kokemusten myötä. (Heinonen ym. 2010, 540; Heinonen ym. 2013, 111-112.)

Asiakaskokemus ja ennen sitä, aikana ja jälkeen tehtyt tulkinnat väritetään tunnepitoisilla, sosiaalisilla, tiedollisilla, fyysisillä, psykologisilla ja biologisilla ulottuvuuksilla, jotka muodostavat ”potentiaalisen arvomaiseman”. Keskiössä ei ole henkilö, vaan koko asiakkaan ekosysteemi on merkityksellinen tarkoittaen toimijoiden, toimintojen ja käytäntöjen verkostoa, jotka muovaavat kokemusta. Asiakkaan todellisuus nähdään korostettuna ja näkemys muuttuu asiakkaasta henkilöksi. Asiakkaiden tarpeet siirtyvät hyödyllisyysvaatimuksista syvempiin psykologisiin tarpeisiin, jotka visualisoivat asiakasrajapinnan takana olevan henkilön henkilöllisyyden. Merkityksen liittäminen on asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon ytimessä. Arvoa ei eristetä, koska asiakkaan todellisuus on kytköksissä toisten todellisuuteen. Arvo on siis upotettu dynaamiseen, kollektiiviseen ja yhteiseen asiakastodellisuuteen. Asiakkaan näkymän sijaan tulee ymmärtää koko ekosysteemiä. Ekosysteemin ensisijainen yksikkö on asiakas, koska ilman niitä ei ole kestäviä liiketoiminnan ekosysteemejä. (Heinonen ym. 2013, 112.)

### 2.3 Asiakaskeskeinen arvon muodostuminen

Arvon muodostuminen on termi, jota käytetään kuvaamaan prosessia, missä arvo syntyy ja se perustuu käyttöön, joka ottaa huomioon fyysiset ja henkiset kokemukset (Heinonen ym. 2015, 478). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa väitetään, että arvonmuodostus ei ole aina aktiivinen prosessi. Se on monikontekstuaalinen ja useammat dynaamiset kontekstit asiakkaan elämässä vaikuttavat siihen, miten arvoa koetaan ja muodostetaan. Arvonmuodostusprosessi on pitkittäissuuntainen ja se kertyy ajan myötä. Arvonmuodostus on monimutkainen prosessi, jolla on monisubjektiivinen ja kollektiivinen luonne. Muiden perheenjäsenten tunteet, käyttäytyminen ja asenteet voivat vaikuttaa arvonmuodostusprosessiin. Tunteet ja henkiset prosessit ovat arvonmuodostuksessa keskeisiä. (Heinonen ym. 2013, 113-114.) Asiakkaan mielialalla, ymmärryksellä ja tulkintakehyksellä on vaikutusta kokemukseen (Heinonen ym. 2010, 541). Erilaisilla tunteilla, ajatuksilla ja toiminnoilla asiakas kokee erilaisen prosessin, lopputuloksen ja kontekstin. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten asiakkaat integroivat palvelun omiin toimintoihinsa. Tulee ymmärtää, miten asiakkaat kokevat ja mitä ongelmia ja mahdollisuuksia he kohtaavat. (Heinonen ym. 2010, 540-541.)

Heinonen ym. (2010, 537) väittävät, että arvo syntyy, kun palveluyrityksen X tarjooma ja asiakkaan käyttämä palvelu sulautuvat asiakkaan kontekstiin, toimintoihin, käytäntöihin ja kokemuksiin palveluyrityksen toiminnan kanssa. Tämä arvo voi sisältää palvelun X sekä kaikki ennen ja jälkeen palvelua X tukevat palvelut sekä vähäisesti siihen liittyvät palvelut. Tämä

tuo uutta näkökulmaa siihen, miten palvelukokemus tulisi määritellä ja miten arvo näyttäytyy asiakkaalle. (Heinonen ym. 2010, 537.)

Asiakkaat saattavat tietää, mitä he arvostavat, mutta eivät tiedä sille syytä. Käyttäytyminen ja asenteet ovat riippuvaisia kontekstista. Asiakkaan sisäiset ja ulkoiset asiayhteydet ovat dynaamisia ja moniulotteisia, eikä edes asiakas osaa selittää ajatuksiaan ja käyttäytymistään ja muutoksia siinä. Samana päivänä asiakas voi ottaa useamman roolin. Elämän biologiset tilat muuttuvat jatkuvasti (ikä, tila, perherakenne) ja yhdessä asiakkaan henkisen tilan kanssa (koulutus, henkilöhistoria, roolit) vaikuttavat siihen, miten asiakas ajattelee, tuntee ja toimii. (Heinonen ym. 2013, 114.)

Heinonen ym. (2013, 105) tiivistävät asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvonmuodostuksen seuraavasti:

1. Arvon muodostus ei tapahdu aina tarkoituksellisesti ja molemminpuolisesti, vaan esiinnousevissa prosesseissa.
2. Arvo ei muodostu vain vuorovaikutuksessa ja palveluntarjoajan kontrolloimassa tilassa, vaan myös asiakkaan kumulatiivisessa todellisuudessa ja ekosysteemissä.
3. Arvo tulee nähdä pitkittäisestä ja monikontekstuaalisesta perspektiivistä, joka koskee useita erilaisia henkilökohtaisia ja palveluihin liittyviä arvokehyksiä.
4. Arvo ei rajoitu tiedolliseen eikä resurssinäkökulmaan, vaan sitä pitää tulkita myös sosiaalisesti ja kokea kokemuksellisen-fenomenologisesti.
5. Arvo on kytketty toisten todellisuuteen ja se on aina jollain tavalla kollektiivinen ja jaettu.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka antaa uusia näkökulmia ymmärtää asiakkaan dynaamista elämää ja sen vaikutusta arvonmuodostukseen. Se auttaa profiloimaan ja tarkastelemaan asiakasta siitä perspektiivistä, kuinka he elävät elämänsä yksilöllisessä, jaetussa ja kollektiivisesti kehystetyssä ekosysteemissä. Näkymä asiakkaasta muutetaan yksilöstä sosiaalseksi ja kollektiiviseksi laumaksi. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka perustuu asiakkaan näkökulman ensisijaisuuden tunnistamiseen ja olettaa, että asiakkaat tietävät parhaiten, kuinka arvo heidän elämässään syntyy. Sen sijaan, että tunnistettaisiin erityisiä arvoja ja niiden täyttymisiä, yritysten tulee ymmärtää toisiinsa liittyvien toimintojen ja käytänteiden asema asiakkaiden prosesseissa ja elämässä. Yritykset eivät voi luoda arvolupauksia ja olettaa, että he järjestävät arvonluonnin, vaan heidän tulee sopeutua asiakkaiden prosesseihin. (Heinonen ym. 2013, 114-115.)

Keskeistä ei ole se, miten asiakkaat kuluttavat palvelua, vaan, miten he elävät elämäänsä. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa tunnistetaan asiakkaiden rutiinien, toimintojen ja

käytänteiden merkityksellisyys, mikä antaa vastausta siihen, miten asiakkaat tyypillisesti käyttäytyvät oman elämänsä kontekstissa ja ekosysteemissä. Tämä tyypillisuus heijastaa myös vastauksia palveluprosessin onnistuneeseen suunnitteluun. Asiakkaiden henkilökohtaiset aktiviteetit ja harrastukset valaisevat myös sitä, mihin asiakkailla on luonnollinen kiinnostus toiveiden ja unelmien lisäksi. Näiden avulla voidaan ymmärtää, mikä asiakasta motivoi ja miten he haluavat olla mukana arvomuodostuksessa. (Heinonen ym. 2013, 115.)

Arvon dynaaminen ja pitkäaikainen luonne tulee tunnistaa sen suhteellisen luonteen kanssa. Sen kollektiivinen ja jaettu luonne tarkoittaa, että tulee selvittää, kuinka yksittäisten asiakkaiden arvomuodostusprosessi on kytketty heidän yhteiseen kollektiiviseen elämänalueensa dynaamisten sosiaalisten yhteisöjen (ystävät, perhe, tuttavat) kanssa. Arvoyksilön (yksilöllinen, kollektiivinen) lisäksi on tutkittava myös erityyppisiä arvoperusteita ja niiden yhteyttä asiakkaan rooleihin. (Heinonen ym. 2013, 116.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka siirtää painopisteen palveluntarjoajasta asiakkaaseen. Jotta arvomuodostusta voidaan analysoida ja tehdä näkyväksi, tulee keskittyä asiakkaiden elämän ja ekosysteemin arjen elementteihin. Asiakkaan maailma on turbulentti, dynaaminen ja kaoottinen, jossa asiakkaalla on useita erilaisia yksilöllisiä ja kollektiivisiä rooleja. Teknologisesta vallankumouksesta johtuen asiakas on usein yritykselle ”näkymätön”, minkä vuoksi yrityksen tulee olla aktiivinen ja ymmärtää ennakoidusti asiakkaan ajattelutapaa, arkea ja ekosysteemiä. (Heinonen ym. 2013, 116.)

Asiakaskeskeisellä liiketoimintalogiikan ajatuksilla on yhtäläisyyksiä fenomenologisen näkökulman kanssa. Molemmissa halutaan päästä kiinni asiakkaan sisimpään, jolla tarkoitetaan myös henkistä puolta. Fenomenologinen näkökulma pyrkii ymmärtämään todellisuuden ilmenemistä ihmisen kokemusmaailmassa. Jotta voidaan ymmärtää arvon muodostuminen, on ymmärrettävä mitä arvostetaan. Asiakas- ja ihmisymmärryksen rinnalla on alettu puhua käyttäytymisen ymmärryksestä. (Leskelä 2017, 23.) Sen sijaan, että tulkitaan vain femtech-tuotetta tai palvelua eli esimerkiksi LullaMe Solinan kokeilujaksoa, tutkitaan myös, miten ihmiset mieltävät, mistä hyvä vanhemmuus ja vauvan uni koostuu. Millaista arvoa he kokevat, kun he ostavat itselleen apuvälineen vauvan uneen.

## 2.4 Yhteenveto kehittämiskontekstista ja tietoperustasta

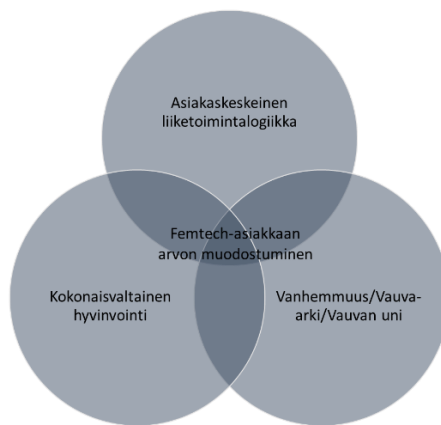
Tässä työssä pyrittiin ymmärtämään femtech-tuotetta käyttävän asiakkaan arvomuodostusta. Tarkasteltuun otettiin toimeksiantajayrityksen itsestään tuodittava LullaMe Solina - vauvanpatja. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ajattelun mukaisesti toimeksiantajayrityksen asiakas mielletään tässä tapauksessa laajemmin katsottuna nykyvanhemmaksi. Alasuutari (2003, 14) korostaa, että vanhemmuus toteutuu monitasoisissa vuorovaikutussuhteissa, jotka ovat sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Biologisten ja psykologisten näkökulmien ohella vanhemmuus on ymmärrettävä alati muuttuvaksi

sosiaaliseksi prosessiksi, jota ei voida erottaa kulttuurisista arvoista tai yhteiskunnan rakenteellisista realiteeteista. (Alasuutari 2003, 14.)

Hyvinvointi viittaa hyvään terveydentilaan ja se on subjektiivinen konsepti eli henkilökohtaisesti koettu kokemus omasta voinnista. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna puhutaan usein mielen hyvinvoinnista. Esimerkiksi Ryff ja Keyes (1995) tarkastelevat ihmisen hyvinvointia autonomian, oman ympäristön hallinnan, henkilökohtaisen kehityksen, positiivisten ihmissuhteiden, elämän tarkoituksen sekä itsensä hyväksymisen kautta.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ajattelu näyttää soveltuvan vanhemmuuden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja sitä tukevien tuotteiden tarkasteluun. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma soveltuu vanhemmuuden tutkimiseen, koska siinä uskotaan, että asiakas tulkitsee kokemuksensa aiempiin kokemuksiin liittyneenä tietyllä hetkellä, tietyssä tilanteessa ja rakentaa kertyneen todellisuuden uudestaan, johon arvo on upotettu (Heinonen ym. 2013, 110-111) eli tarkastelee vanhemmuutta jatkuvasti muuttuvana prosessina ja huomioi lähipiirin lisäksi esimerkiksi kulttuurin ja yhteiskunnan rakenteet. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka laajentaa käyttöarvon ajatusta ja ottaa huomioon palveluprosessin lisäksi myös vuorovaikutuksellisen prosessin ulkopuolelle jäävän toiminnan, joka sisältää myös henkisen toiminnan (Heinonen ym. 2015, 479) eli sen avulla kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tarkastelu on mahdollista.

Kuten aiemmin on jo käynyt ilmi, niin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan tunteilla on arvon muodostuksessa suuri merkitys. Mattelmäki (2016, 20) kuvaa, miten käyttäjän, käyttökokemuksen ymmärtämisen sekä muotoilun ja tunteiden suhteesta on käyty kiivasta keskustelua. Mattelmäki (2016, 20) kertoo, että päätöksenteko ei perustu rationaaliin ja loogisiin päättelyihin, vaan tunteilla on elintärkeä merkitys. Huomio on siirtynyt toimivuudesta, tehokkuudesta ja virheettömästä suorituskyvystä ja tyytyväisyydestä laajempaan ihmisten ymmärtämiseen sekä nautinnon tekijöiden löytämiseen. (Mattelmäki 2016, 20.) Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman avulla uskotaan saavan kokonaisvaltaisesti ymmärrystä siitä, miten arvo muodostuu hyvinvointia ja terveyttä tukevan femtech-tuotetta käyttävän asiakkaan osalta. Kehittämiskontekstin ja teorian yhteenvedo on avattu kuvioon 4.



Kuvio 4: Kehittämiskonteksti ja teoreettinen viitekehys

### 3 Kehittämistyön eteneminen ja vaiheet

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehitystyönä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2015, 15) tutkimukselliselle kehittämistyölle ominaista on käytännön ongelmien ratkaiseminen, uusien ideoiden kehittäminen sekä uusien palveluiden tuottaminen. Kehitystyö oli luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi 2015, 161). Asiakasymmärryksen keräämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä.

Palvelumuotoilu kehittyi isommaksi ilmiöksi 2000-luvun puolivälissä, kun palvelusektori alkoi hallita taloutta ja asiakaslähtöisemmin kehitetyt palvelut herättivät kysyntää (Koivisto ym. 2019, 32). Palvelumuotoilun lähtökohtana on syvällisen asiakasymmärryksen saaminen, joka koostetaan jäsenneilyn tiedon pohjalta perustuen palvelun käyttäjien ja kohderyhmän aitoihin motiiveihin ja tarpeisiin (Tuulaniemi 2013, 142-143). Schneider ja Stickdorn (2010, 50-51) kertovat, että palvelumuotoilun avulla tuodaan näkökulmaa siihen, miten ja millaisena palvelu nähdään kuluttajan silmin ja mitä osia palvelussa tulee kehittää ja mihin suuntaan. Schneiderin ja Stickdornin (2010, 8, 12, 22-26 & 29) kuvaavat palvelumuotoilua luovaksi, käytännölliseksi, eri tieteenalat ylittäväksi ja yhdistäväksi näkökulmaksi palvelujen kehittämiseen, jonka tavoitteena on saada palveluista hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia ja haluttavampia asiakkaille sekä yritykselle kannattavia ja teknisesti toteutettavia.

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun (engl. Design Thinking), joka on Brownin ja Barryn (2009, 4) mukaan ihmiskeskeisestä, intuitiivista, analyyttistä ja ongelmanratkaisukeskeistä. Yksinkertaistettuna muotoiluajattelu on heidän mukaansa ihmisten tarpeiden täyttämistä teknisten ja taloudellisten rajojen sisällä. Stickdorn ym. (2018, 24-28) kuvaavat muotoiluajattelua kuuden pääperiaatteen kautta: ihmiskeskeisyyden, yhteistyön, iteratiivisuuden, jaksollisuuden, todellisuuden ja holistisuuden. Stickdornin ja



Schneiderin (2018, 40-45) mukaan palveluprosessit koostuvat ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen tapahtuvista vaiheista ja muotoiluajattelussa palvelun koko kaari tuodaan näkyväksi.

Tällä vuosituhannella muotoilun käsite on muuttunut elintason parantamisesta elämänlaadun parantamiseen ja opinnäytetyön aihe osuu tähän tavoitteeseen (Polaine, Lovlie ja Reason 2013, 18). Stickdornin ym. mukaan (2018, 6-11) palvelumuotoilu on ratkaisu useisiin organisaatiota koskeviin nykyajan haasteisiin, joita käytiin läpi myös tämän opinnäytetyön johdannossa. Asiakkaiden vaikutusvalta on suurempi ja heille on tarjolla tietoa eri palveluntarjoajien palveluista. Siiloutuminen yrityksen sisällä häiritsee kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen kartuttamista. (Stickdorn ym. 2018, 6-11.) Myös Polainen ym. (2013, 20) mukaan organisaatioiden rakenteet estävät hyvän palvelun tarjoamisen. Asiakas ei käytä palvelua siiloissa, vaan odottaa samantasoista palvelua paikan päällä liikkeessä, verkkokaupassa, puhelinpalvelussa ja chatissa (Polaine ym. 2013, 31).

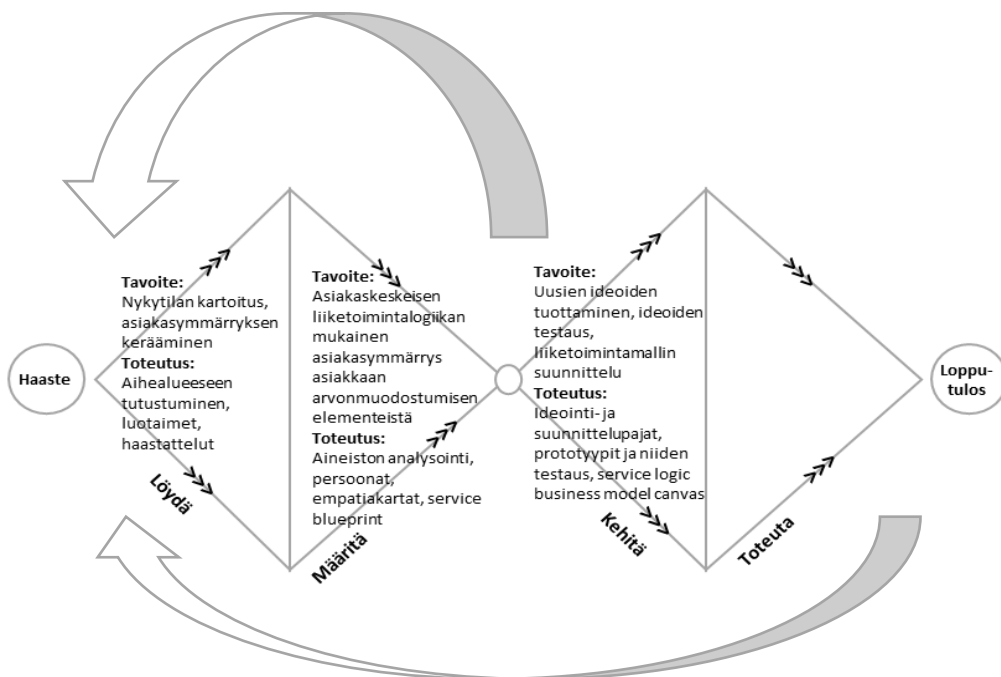
Palvelumuotoilu ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka lähtevät samasta näkökulmasta: mitä tarpeellista yritys voisi tarjota asiakkaalle. Ensiksi selvitetään asiakkaan ongelma ja sitten, miten se voitaisiin ratkaista. (Heinonen ja Strandvik 2015, 476.) Palvelumuotoilu valittiin tämän opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistavaksi, koska se sopii liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä kehittämistavaksi sen holistisuuden, monialaisuuden, yhteistyöhön perustuvan sekä ihmiskeskeisyyden vuoksi. Tuudittava vauvanpatja on tarpeeseen keksitty innovaatio, mutta palvelumuotoilun avulla siitä haluttiin saada asiakaskeisempi, haluttavampi sekä käytettävämpi.

Asiakaskeisen liiketoimintalogiikan teoriaa oli luontevaa seurata, koska se tarkastelee palvelun sijaan itse asiakasta ja sen aikeita, tavoitteita ja kokemuksia, jotka vaikuttavat palvelun käyttöön ja luo ymmärrystä siitä, mitä asiakas haluaa saavuttaa ja miten yritys voi kehittää palveluaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakkaan arvonmuodostuksen mekanismin ymmärtäminen asiakaskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta antaa uudenlaisen näkökulman yrityksen palvelustrategiaan, palvelumuotoiluun ja palveluinnovaatioihin (Heinonen ja Strandvik 2015, 475), joka koettiin tässä työssä erittäin merkitykselliseksi. Asiakaskeisellä liiketoimintalogiikalla on laajempi näkökulma arvon muodostukseen kuin muilla liiketoimintalogiikoilla, jonka koettiin avaavan mahdollisesti aikaisemmin piilossa olevia asiakkaiden tarpeita.

Palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen ja sen ympärille on kehitetty useita erilaisia muotoiluajatteluun tukeutuvia palvelumuotoilun prosessimalleja kuten IDEOn 3 I (Inspiration, Ideation, Implementation), Stickdornin ja Schneiderin SDT (Service Design Thinking -malli) (Tschimmel 2012, 1-10) sekä Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen kehittämä (2015) nelivaiheinen prosessimalli.

Kehittämistyö noudatti vuonna 2015 British Design Councilin kehittämää Double Diamond (tuplatimantti) -prosessimallia. Tuplatimantti-prosessimalli koostuu neljästä vaiheesta ja kahdesta timantista ja prosessin eri vaiheissa hyödynnetään divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelua. Divergentin ajattelun tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita ja vaihtoehtoja, luottaa intuitioon, mielikuvitukseen sekä asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Konvergentti ajattelu on analyyttisempää, jota hyödynnetään, kun syntyneitä vaihtoehtoja testataan, arvioidaan ja karsitaan. Löydä-vaiheessa (Discover) perehdytään aiheeseen ja teoriakirjallisuuteen sekä kerätään asiakasymmärrys. Määritä-vaiheessa (Define) asiakasymmärrys analysoidaan ja etsitään kehittämisen fokus. Kehitä-vaiheessa (Develop) ideoidaan erilaisia ratkaisuja asiakasymmärryksen pohjalta ja luodaan konsepteja, prototypoidaan, testataan ja iteroidaan. Viimeisessä toteuta-vaiheessa (Deliver) kehitetty palvelu tai tuote viimeistellään ja otetaan käyttöön. (Design Council 2018; Koivisto ym. 2019, 39.)

Tuplatimanttimalliin päädyttiin useista syistä. Toimeksiantajayrityksen palvelun uutuuden vuoksi divergenssi- ja konvergenssijajattelu koettiin erityisen tärkeäksi, jotta annettiin tilaa luovalle ajattelulle sekä analyyttisempään työskentelyyn. Asiakasymmärryksen syventäminen ja ideointi etenivät luonnollisesti mallin luonteen vuoksi, jossa hiotaan ja palataan kehittämään aina uudelleen. Tässä kehitystyössä käytiin läpi prosessin kolme ensimmäistä vaihetta. Tiivistelmä jokaisen vaiheen tavoitteista ja toteutuksesta esitellään kuviossa 5. Työssä toteutui useita iteraatiokierroksia yksityiskohtien ja kokonaisuuksien välillä, joissa ymmärrystä kasvatettiin, ratkaisuja ideointiin, testattiin ja taas kasvatettiin ymmärrystä.



Kuvio 5: Kehitystyön tavoitteet ja toteutus

### 3.1 Löydä

Löydä-vaiheelle ominaista on palveluntarjoajan liiketoiminnallisten tavoitteiden ja reunaehtojen ymmärtäminen sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Asiakkaiden käyttäytyminen, motiivit, unelmat sekä toiminnan sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti koetaan merkityksellisiksi. (Koivisto ym. 2019, 44.)

Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä kerättiin tutustumalla ensiksi nykyvanhemmuuden ominaispiirteisiin, haasteisiin ja trendeihin. Tämän jälkeen LullaMe:n työntekijöiden voimin kokeilujaksosta tehtiin nykyhetkeä kuvaava service blueprint, jota täydennettiin myöhemmin asiakkailta saadun tiedon avulla. Service blueprint esitellään Määritä-vaiheessa. Merkityksellisin asiakasymmärryksen keräämistapa löydä-vaiheessa olivat muotoiluluotaimet sekä niiden jälkeen pidetyt haastattelut.

Muotoiluluotaimet ovat lähestymistapa käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun ihmisen ymmärtämiseksi ilmiönä ja suunnittelumahdollisuuksien tutkimiseen. Muotoiluluotaimet painottuvat käyttäjän osallistumiseen itsedokumentaation avulla, jossa käyttäjät tai potentiaaliset käyttäjät keräävät ja dokumentoivat materiaalin toimiessaan aktiivisena käyttäjäkeskeisen suunnitteluprosessin osanottajana. Muotoiluluotaimet ovat kokoelma erilaisia tehtäviä, joiden kautta tai avulla käyttäjät voivat tallentaa kokemuksiaan sekä ilmaista ajatuksiaan ja ideoitaan. Muotoiluluotaimet tarkastelevat myös käyttäjän henkilökohtaista kontekstia ja käsityksiä. Tehtävissä tallennetaan asiakkaiden päivittäistä elämää sisältäen sosiaalisen, esteettisen ja kulttuurisen ympäristön, tarpeet, toiveet, arvot ja asenteet. Muotoiluluotaimet tunnustelevat usein uusia mahdollisuuksia sen sijaan, että ratkaistaisiin jo tunnettuja ongelmia. Tyypillisin itsedokumentoinnin muoto ovat päiväkirjat ja kuvaus. (Mattelmäki 2006, 39-40.)

Muotoiluluotaimien käyttöön päädyttiin useista syistä. Niiden uskottiin tuovan tietoa, parantavan vuorovaikutusta ja osallistuttavan käyttäjät muotoiluprosessiin. Itsedokumentoinnilla toivottiin saavan tietoa ja vihjeitä käyttäjän kokemuksista, ajatuksista ja ideoista sekä löytää uusia tapoja ymmärtää käyttäjiä sekä heidän kokemuksiaan.

Tässä työssä asiakkaat saivat itselleen itsedokumentointivälineistön, jossa oli kaikki tarvittavat välineet kahden viikon kokeilujaksoa ja sen dokumentointia varten. Työskentelypaketti sisälsi ohjeistuksen, vaiheittain etenevän kysymyslomakkeen, ”yleisfiilis jokaisen päivän jälkeen” -lomakkeen, yksityiskohtaiset tehtäväkortit, suostumuslomakkeen, hymiötarroja sekä muistiinpanovälineet. Kännykkä kuvia ja videoita varten jokaisella oli omasta takaa. Opinnäytetyöntekijään oltiin yhteydessä WhatsApp-yhteyden avulla.

Osallistujia ohjeistettiin dokumentoimaan mahdollisimman paljon heidän ympäristöönsä, toimintaansa, ajatuksiaan sekä palvelukokemusta 14 päivän kokeilujakson aikana. Heitä kannustettiin kirjoittamaan ylös kaikki ajatukset (tarpeet, toiveet, odotukset, ongelmat, nousseet tunteet), mitä heillä herää kokeilujakson aikana myös annettujen kysymysten ulkopuolelta. Ohjeistuksessa toivottiin myös, että he ottavat mahdollisimman paljon videoita ja kuvia. Kysymyslomakkeella olevat kysymykset koskivat kokeilujakson eri vaiheita aina ennen palvelua koskevista vaiheista palvelun jälkeiseen aikaan. Tämän lisäksi heitä pyydettiin täyttämään päivittäin lomaketta, johon he kirjoittivat päiväkirjamaisesti yleisfiilistä jokaisen päivän jälkeen. Osallistujille annettiin myös hymiötarroja, joiden avulla toivottiin, että oikeiden tunteiden havainnoiminen olisi helpompaa. Heitä ohjeistettiin laittamaan tuotokset (tekstit, kuvat, videot) WhatsApilla siinä tahdissa, kun se tuntui hyvältä. Opinnäytetyöntekijä kertoi kontaktoivansa heitä pari kertaa. Vauva-arjen kiireisen tilanteen huomioiden asiakkaille kerrottiin, että vauva ja muu perhe tulevat ensiksi eli jos he eivät ehdi/osaa/halua vastata joihinkin kysymyksiin, niin ne voi ohittaa.

Kun luotaimien avulla saatu aineisto oli vastaanotettu ja aineisto oli käyty läpi, niin vastauksista nostettiin ne havainnot, joita oli toive laajentaa, täydentää tai tarkistaa. Kolme luotainmenetelmään osallistuneista haastateltiin vielä kasvotusten, yksi etänä Hangouts-videopuhelun merkeissä ja yhdeltä pyydettiin osallistujan aikataulusyistä tarkennuksia sähköpostitse. Asiakkaille annettu aineisto löytyy liitteestä 3.

### 3.2 Määritä

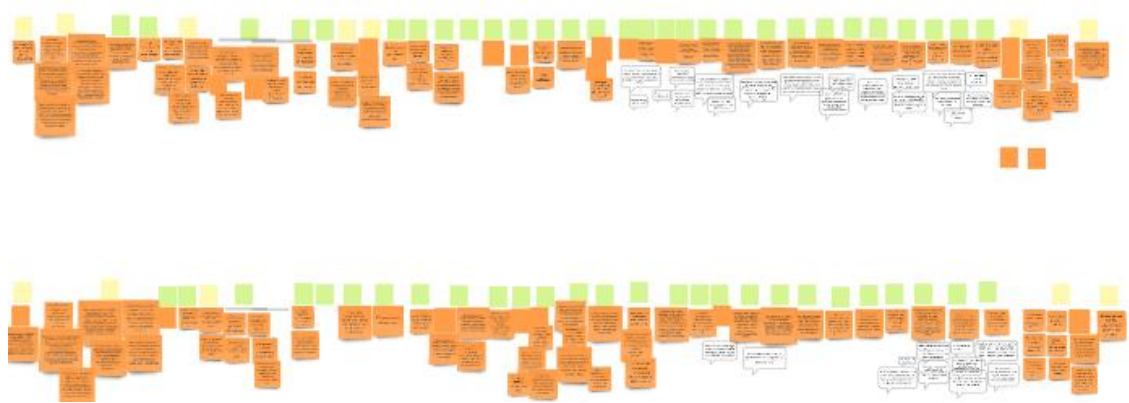
Kehittämistyön toiseen vaiheeseen kuului asiakkaan maailman kuvaaminen. Kerätty aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimenetelmällä ja asiakasymmärryksestä nousseet havainnot kiteytettiin persooniin, empatiakarttoihin ja service blueprintiin.

#### 3.2.1 Aineiston analysointi

Asiakkailta saatu aineisto (videot, valokuvat, kirjalliset vastaukset ja haastatteluissa ilmi käyneet lisätiedot) analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimenetelmällä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi antoi mallin aineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun etsien siitä yhteneväisyyksiä. Sisällönanalyysi eteni Ojasalon ym. (2015, 139-140) teoriaa mukaillen pelkistämisestä ryhmittelyyn ja ryhmittelystä abstrahointiin eli yleiskäsitteiden muodostamiseen.

Materiaali kirjoitettiin ensin auki. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin yksinkertaisemmiksi ilmauksiksi ja asiasanoiksi (kuvio 6). Pelkistäminen eteni päiväkirjamaisesti ennen palvelua tapahtuneesta ajasta, palvelun aikaiseen (14 päivän kokeilu) aikaan ja siitä palvelun jälkeiseen aikaan. Tämän jälkeen aineistoista pyrittiin löytämään toistuvat rakenteet. Samaa tarkoittavat asiat ryhmiteltiin, yhdistettiin luokaksi ja nimettiin sisältöä kuvaavalla

nimekkeellä. Abstrahointivaiheessa eroteltiin kehitystyön osalta merkityksellinen tieto, josta muodostettiin teoreettinen käsitteistö. Yleiskäsitteiden avulla pystyttiin muodostamaan kuvaus tutkimuskohteesta ja luomaan johtopäätökset.

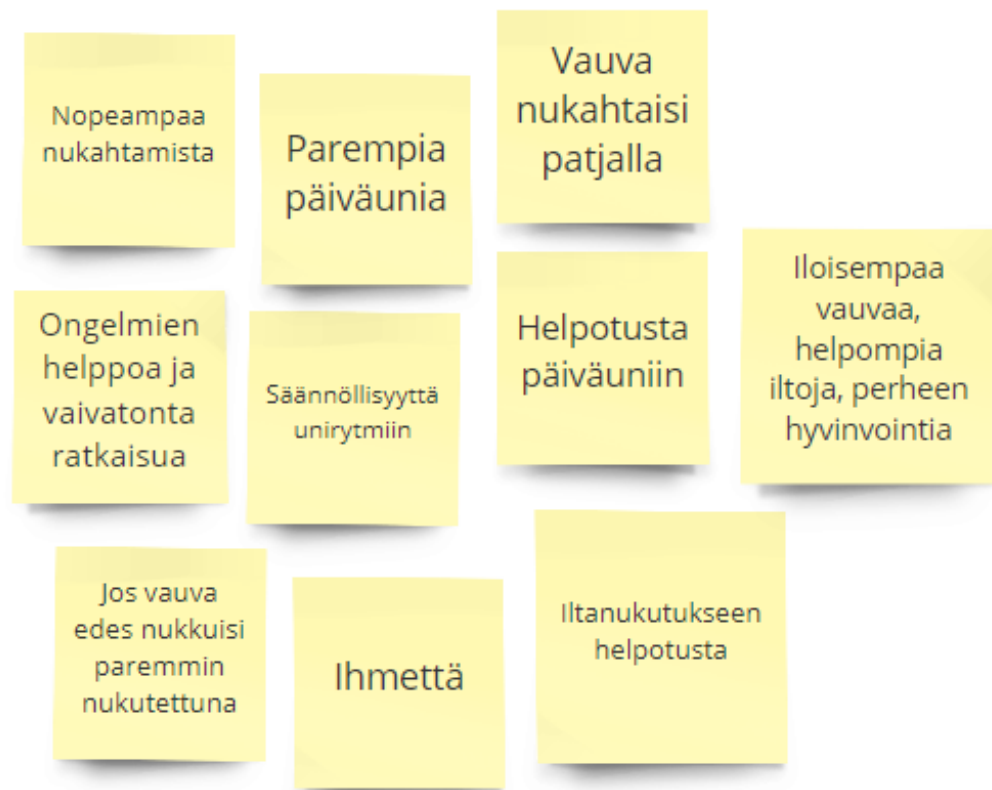


Kuvio 6: Osallistujien aineistot pelkistettiin

Ensimmäinen aineiston analysointi tuotti hyvin tuloksia, mutta aineistoon palattiin ensimmäisen ideointipalaverin, asiakkaalta saadun palautteen sekä tutkimusongelman tarkentamisen jälkeen kaksi kertaa. Ensimmäiseksi nostettiin esiin odotuksia, kokemuksia sekä asiakaskokemusta parantavia, heikentäviä sekä kehittämistarpeessa olevia tekijöitä. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi niin, että jokainen työntekijä sai itselleen yhden asiakkaan ja nosti esiin mielestään tärkeimpiä havaintoja. Nämä kirjoitettiin ylös, poiminnoista etsittiin samankaltaisuuksia ja niitä ristiinvertailtiin aiempiin tulkintoihin. Ensimmäisen läpikäynnin jälkeen fokus oli enemmän kokeilujakson kehittämisessä (alkuperäinen tavoite) ja tulokset olivat seuraavat:

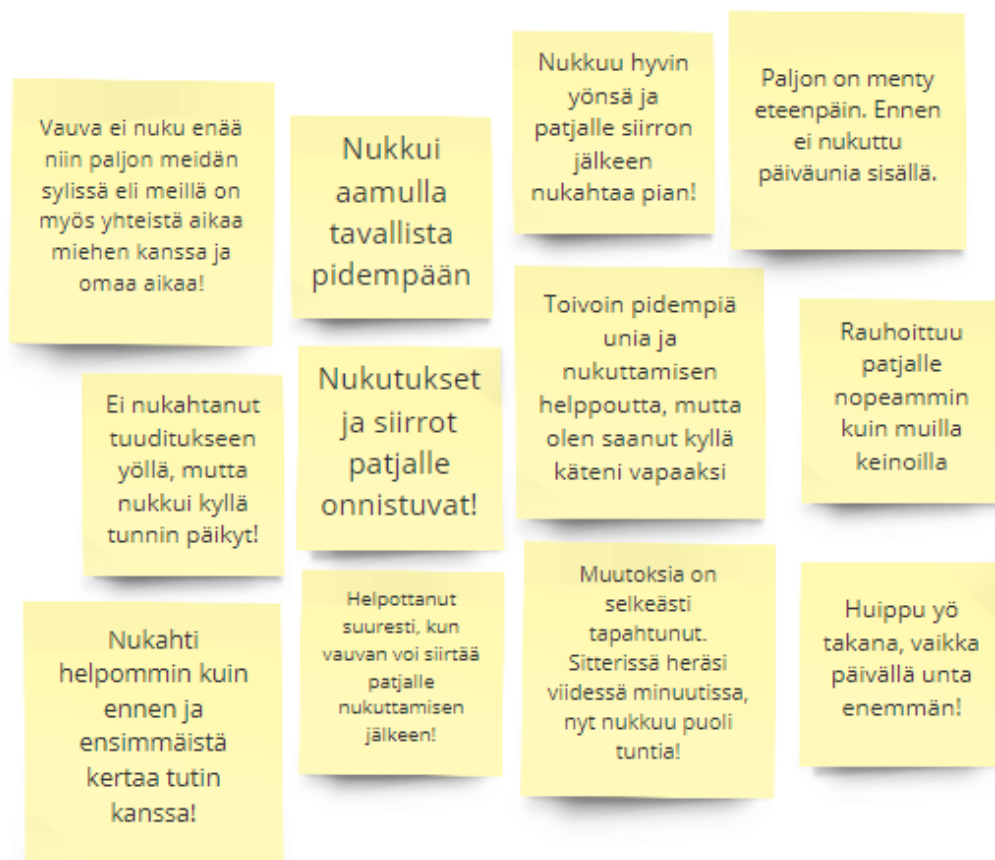
Asiakkaat toivoivat näkevänsä ennen ostoa erityisesti aitoja kokemuksia haastavien vauvojen nukuttamistilanteista. Perustajan omakohtainen kokemus oli usean mielestä kuin omasta suusta kerrottu. Lähes kaikki olivat nähneet vaikuttajien julkaisuja sekä asiakkaiden tuote-arvosteluja.

Asiakkaat toivoivat apua vauvan rauhoittamiseen, nukuttamiseen sekä unijaksojen pidentämiseen. Erityisesti apua toivottiin päiväunihetkiin sisällä sekä nukuttamiseen yöunille. Useimmat asiakkaista nukuttivat vauvojaan aktiivisilla fyysisillä toimillaan ja toivoivat saavansa tilanteeseensa helpotusta. Toiveita on avattu kuviossa 7.



Kuvio 7: Esimerkkejä toiveista tuotetta kohtaan

Asiakaskokemusta parantavat tekijät painottuivat ostoprosessin alkupäähän. Yrityksen nettisivuja pidettiin selkeinä, tarvittava tieto löytyi nopeasti ja tilausprosessi koettiin helpoksi. Patjan käyttöönotto koettiin yksinkertaiseksi, ns. kaukosäätimenä käytettävä LullaMe-sovellus todettiin helppokäyttöiseksi ja tuote tuntui laadukkaalta. Kun äiti koki, että patjasta on apua vauvan uneen, hänen parantunut olo korostui ja käyttöä jatkettiin satunnaisista pettymyksistä huolimatta. Suurin osa asiakkaista koki tuotteesta hyötyjä (ks. kuvio 8), mutta mikäli ne eivät vastanneet odotuksia, niin ne helposti sivuutettiin.



Kuvio 8: Tuotteen hyötyjä

Haasteita hyvän asiakaskokemuksen toteuttamiseksi havaittiin useita. Muiden asiakkaiden antamat arvostelut sekä tuotekokemukset vaikuttavat suuresti asiakkaiden ostopäätökseen. Hyvät tuotekokemukset nostavat tuotteen toimivuuden odotuksia suuresti. Jos saavutettavat hyödyt eivät vastaa odotuksia muutaman käyttökerran jälkeen, niin asiakkaat pettyvät helposti tuotteeseen ja kokevat, että sillä ei ole vaikutusta uneen. Kuvio 9 näkee asiakkaiden kokemuksia ensimmäisten kokeilujen jälkeen. Niistä käy ilmi, että osalla asiakkaista saattaa olla melko puutteellinen ymmärrys vauvan unesta ja odottavat saavansa jopa suhteettoman suuria tuloksia liikkeen avulla.



Kuvio 9: Kokemuksia ensikokeilujen jälkeen

Osa toivoi, että tuote pidentäisi vauvan yöunen 6-8 tunnin pituisiksi, vaikka hyvin harva pieni vauva nukkuu jo fysiologisista syistä niin pitkään, vaan muutaman tunnin välein heräily on täysin normaalia. Myös vaikuttajayhteistöitä katsottiin toisinaan vääristyneiden lasien takaa: yhdessä tapauksessa vaikuttaja oli käyttänyt tuotetta vain päiväunilla, mutta asiakas oli toivonut vaikuttajan kaltaista elämää itselleen, jossa ”vauva nukkuu kahdeksan tunnin yöunia liikkeen avulla”.

Kuriiriyrityksen kanssa koettiin haasteita: he eivät soittaneet ennen toimitusta ja saattoivat siirtää arvioidun päivän ilman tiedonantoja ja asiakkaat odottivat tuotteen saapumista kotiovelle jopa päiviä. Tuotetta pidettiin oletettua isompana, painavampana ja kömpelömpänä, joka hidastaa käyttöönottoa, kun asiakkaat kokivat, että tuotetta ei saa käyttöön ilman apua. Patjan päällinen on hyvä pestä ennen ensimmäistä käyttökertaa ja tämä



koettiin työlääksi. Patjan moottorista lähtevä ääni tuli usein yllätyksenä ja siihen joko totuttiin tai pidettiin ostonesteenä.

Suurin osa asiakkaista koki, että patjan liikkeestä oli jotakin hyötyä vauvan uneen, mutta niiden ei koettu korreloivan tuotteen hinnan (565 €) kanssa. Jos ensikokemukset olivat huonot, niin vanhemmilla ei ollut yleensä kärsivällisyyttä jatkaa yrittämistä johdonmukaisesti. Patjaa ei myöskään koettu aina muita nukuttamistapoja (esim. rinnalle nukuttaminen, vaunulenkit) vaivattomammaksi, koska vauva piti siirtää patjalle ja tuuditusta tuli säätää.

Vauva-arki koettiin hektiseksi, eikä uuden opettelulle tuntunut olevan aikaa. Esimerkiksi lomamatkat, tuttavilla vierailut ja sairastelut koettiin käyttöönottoa hidastaviksi tekijöiksi. Moni ajatteli myös, että käyttö olisi pitänyt aloittaa jo vastasyntyneestä, jotta vauva olisi saanut täydet hyödyt kohtumaisen ympäristön imitoimisesta. Vanhemman vauvan kanssa uuteen rauhoittumisapuun ei ollut enää niin helppo löytää kärsivällisyyttä ja aikaa. Kahden viikon kokeilujakso koettiin usein liian lyhyeksi ajaksi ostopäätöksen tekemiseen, koska vauva-arkea kuvastaa muuttuvat tilanteet, kehitysspurrit ja muut vauvan unta hankaloittavat vaiheet ja tuotteen todellisia hyötyjä oli vaikea todentaa tuossa ajassa.

Palvelu koostui lähinnä tuudittavasta LullaMe Solina -patjasta, mutta asiakkaiden tuli itse ratkaista, miten ja milloin vauva kannattaa laittaa patjalle ja miten nopeuksia tulee käyttää. Heille annettiin yhden sähköpostin verran vinkkejä vauvan rauhoittamiseen, mutta niissä oli hieman ristiriitaisuuksia suosituksiin peilaten (esim. tutti esitettiin ”välttämättömänä” rauhoittamisvälineenä).

Asiakailta uupui perustietous käytännön asioista: he tiesivät, miten tuote palautetaan, mutta osto-ohjeita ei ollut. Heille ei tarjottu teoriaan pohjautuvaa tietoa vauvan unesta, joka helpottaisi käyttöönottoa ja lieventäisi mahdollisesti liian suuria odotuksia. He tunsivat itsensä usein epävarmaksi tuotetta käyttäessä ja pohtivat, tekevätkö he kiintymyssuhteelle hallaa, kun vauva ei nuku äidissä kiinni. Mikäli asiakkaalle tuli haasteita käytön osalta, niin yhteydenottoa ei oltu tehty asiakkaalle kovin helpoksi, vaan yhteystietoja piti kaivaa turhauttavan pitkään nettisivuilta. Asiakkaat eivät myöskään ottaneet aina yhteyttä asiakaspalveluun, vaikka heillä olisi ollut kysyttävää. Moni käytti tuudituksen lisäksi valkoista kohinaa, mutta teknisesti käyttö oli toisinaan hankalaa useampien sovellusten ollessa käytössä samaan aikaan.

Ensimmäisen tulosten läpikäynnin jälkeen seuraavat haasteet nostettiin kehityslistan kärkeen:

- Tuote yllätti usein negatiivisesti (mm. ääni ja koko). Miten tuote tulisi esitellä, jotta asiakas saisi tarpeelliset tiedot ennen tuotteen vastaanottamista ja kokemus olisi parempi?

- Patjan käyttö (siirtäminen, tuudituksen säätö ym.) koettiin haastavammaksi kuin muut nukutuskeinot. Miten asiakkaan saisi jatkamaan käyttöä?
- Asiakkaat kokivat itsensä epävarmaksi käyttäessään tuotetta. He pohtivat, vaikuttaakohan apuvälineen käyttö heikentävästi esimerkiksi kiintymyssuhteeseen ja kokeekohan vauva nyt hylkäämisen tunteita, kun hän nukkuu yksin patjalla.
- Asiakkaat luovuttivat usein muutaman kokeilun jälkeen. Miten kertoa asiakkaalle, että patjasta saa usein eniten hyötyjä, jos sen ottaa osaksi unirutiinia mahdollisimman johdonmukaisesti ja käyttökertoja tulee useampia?
- Miten saada odotukset ja tulokset vastaamaan toisiaan paremmin?
- Miten perustella tuotteen hintaa asiakkaalle?

Ensimmäisten tulosten, ideointipalaverin ja asiakkailta saadun palautteen jälkeen opinnäytetyön tekijä luki lisää vauvan unen teoriaa ja koki, että aineistoon täytyi palata uudestaan. Vaikka tuotteesta lisättiin onnistuneita videoita, sen käyttöönotto-opastusta parannettiin ja vauvan unen teoriaa lisättiin, niin odotukset tuotteen mahdollisuuksiin olivat edelleen epärealistiset ja ohjeistukset eivät ottaneet huomioon asiakkaan lähtötilannetta ja tavoitteita. Aineisto käytiin uudestaan läpi iteratiivisesti ja sieltä nousi kaksi selkeää haastetta:

#### 1. Asiakkailla ei ole tarpeeksi tietoa vauvan unesta

- aiheuttaa epärealistisia odotuksia esimerkiksi unen pituudesta
- eivät ymmärtäneet, että vauva syntyy ilman päivän ja yön erottamista (vakiintuu yleensä 3-4 kuukauden kohdalla)
- toivovat, että vauva oppii itsekseen nukahtamisen taidon patjan avulla (ei voi ulkoapäin juuri vaikuttaa, tapahtuu yleensä n. 4-6 kuukauden kohdalla)

#### 2. Asiakasta ei tueta palvelun käytössä

- asiakkaan lähtötilannetta ei huomioida
- kaikkia ohjeistetaan samalla tavalla
- asiakasta ei opasteta käytössä
  - milloin ja miten vauva kannattaa laittaa patjalle ensimmäistä kertaa
  - miten liikkeen eri nopeuksia kannattaa hyödyntää
  - mitä tulee huomioida eri ikäkausina
  - miten tulee suhtautua sairauksiin ja muihin uneen vaikuttaviin haasteisiin
  - milloin voi odottaa saavansa hyötyjä

Yhteenvetona havaittiin, että yrityksen käyttöönottoon ja käyttöön liittyvään viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota. Odotukset tuotetta kohtaan olivat valtavat: tuudituksen

toivottiin yleensä ratkaisevan väsyneiden vanhempien ongelman kuin ongelman. Odotukset eivät olleet aina realistisia vauvan iänmukaiseen kehitykseen peilaten. Asiakkaiden tietous vauvan unen erityispiirteistä ja ominaisuuksista eri ikäkausina oli puutteellista.

Tuudituksen odotettiin rauhoittavan välittömästi tai viimeistään parin kokeilukerran jälkeen. Huono ensivaikutelma johti helposti epäuskoon ja haluttomuuteen testailla tuotetta johdonmukaisesti ja säännöllisesti. Aineistosta nousi harmillisen usein esiin se, että asiakkaat kokivat, että heidän vauvassa on jokin vikana, eivätkä vanhemmat (taaskaan) löytäneet keinoa vauvan unen parantamiseen. Asiakkaat kaipasivat kannustavaa kommunikointia, eivät ehdottomia sääntöjä ja ohjeistuksia. Toimeksiantajayritys ei ollut palvelullistanut tuote- palvelukokonaisuuttaan, eikä asiakkaiden tarpeita osattu tyydyttää.

### 3.2.2 Aineiston visualisointi

Aineiston visualisoinnilla pyrittiin kiteyttämään aineistosta saatu asiakasymmärrys. Tässä kehitystyössä luotiin kolme persoonaa ja jokaista persoonaa kuvastava empatiakartta. Nykyisestä palvelusta muodostettiin myös service blueprint.

Persoonat ovat fiktiivisiä henkilöitä, jotka perustuvat kerättyyn aineistoon. Ne kuvaavat potentiaalisten käyttäjien ja asiakkaiden tavoitteita ja havaittuja käyttäytymismalleja. Asiakaspersoonien luomisessa keskitytään samankaltaisuuksiin ja eroavuuksiin, joiden pohjalta persoonat luodaan. Kuvauksissa nostetaan esiin myös piirteitä ja asioita, joilla on merkitystä palvelulle. Tavoitteena on kiteyttää tiedonkeruun aikana kootun asiakastiedon kautta saatu asiakasymmärrys persooniin, joista jokainen edustaa yhtä tutkittua asiakasta laajempaa asiakasjoukkoa. (Sinkkonen ym. 2009, 124-126; Stickdorn ym. 2018, 40; Goodwin 2009, 601; Ojasalo ym. 2015, 77.)

Persoonakuvaus pitää usein sisällään asiakkaan nimen, kuvan, tavoitteet sekä kuvauksen, jossa avataan henkistä mallia, ympäristöä, taitoja, turhautumisia, asenteita, tyypillisimpiä tehtäviä sekä muita kriittisenä pidettyjä käyttäytymismalleja. Persoonat auttavat pitämään asiakkaan keskiössä ja niiden avulla palvelua voidaan kehittää aidosti asiakaskeskeisesti. (Goodwin 2009, 602; Ojasalo ym. 2015, 77.) Asiakaskäyttäytymisen profiilit luodaan yleensä vuorovaikutuksessa kerättyjen asiakastietokantatietojen perusteella. Tällaiset profiilit antavat vain rajoitetun käsityksen palveluntarjoajan asemasta asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. (Mickelsson 2013, 546.)

Empatiakartan avulla visualisoidaan persoonien tietoa ja saadaan ymmärrystä asiakkaan tunteisiin, tarpeisiin, pelkoihin ja toiveisiin. Niitä pidetään hyödyllisinä myös liiketoimintamallin laadinnassa, koska ne auttavat ymmärtämään arvoja. (Innokylä 2015.)

Tässä kehitystyössä persoonat luotiin luotain- ja haastatteluaineistosta saadun ymmärryksen pohjalta työpajojen ja kehittämisen tueksi. Persoonien osalta erotteleviksi tekijöiksi nousivat persoonallisuus, motivaattorit, vanhemmuustyyppi, tavoitteet sekä ärsytyksen aiheet.

Aineistosta löytyi eroja ihmisten välillä esimerkiksi siinä, miten johdonmukaisesti ja säännöllisesti he jaksoivat kokeilla uusia vauvatarvikkeita, miten tunteella he tekivät päätöksensä sekä miten hyvin se sallivat ulkoapäin tulevia ohjeistuksia.

Vaikka kehittämistyö koskikin suomalaisia vanhempia, niin Määritä-vaiheessa kehitettyjä persoonia rikastutettiin AIE de la Infancian (Association of Innovative Children's Companies) sekä AIJU:n (Technological Institute for Children's Products and Leisure) julkaisemien vanhemmuusprofiilien avulla (Childcare Trends 2019-2020). Julkaisussa vanhemmuusprofiilit jaetaan neljään: lapsentahtinen vanhemmuus (baby-led parenting), voimaannuttava vanhemmuus (empowered parenting), itsetietoinen vanhemmuus (self-aware parenting) sekä seuraava vanhemmuus (tracking parenting). Eroavia tekijöitä havaitaan esimerkiksi sosiokulttuurisessa asemassa, asenteissa, kulutuksen tavoissa, lempituotteissa ja esteettisissä valinnoissa. Vaikka muodostetut vanhemmuustyypit eivät olleet yksinomaan suomalaisten vanhempien kuvauksia, niin vanhemmuustyyppien nähtiin kuvaavan myös suomalaisia vanhempia. Vanhemmuustyypit esitellään tarkemmin liitteessä 1 ja persoonat sekä empatiakartat liitteessä 2.

Prosessiajatteluun perustuva palvelumalli, service blueprint, on visuaalinen kuvaus palvelusta, jossa tuodaan esiin asiakkaan kulkema reitti, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat (Tuulaniemi 2013, 212). Vaikka asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan service blueprint keskittyikin liikaa palvelun aikaiseen prosessiin, niin se valittiin visuaaliseksi esitystavaksi tässä työssä, koska asiakkaan palvelupolku ei ollut yrityksessä yhteisesti jaettu. Jotta voitiin helpottaa asiakkaan arvon muodostumista, piti ymmärtää, mitä palvelun aikana ylipäätään tapahtuu. Vaikka tiimi oli pieni, niin toiminta oli jo pitkälti siiloutunutta. Service blueprintin avulla haluttiin tuoda asiakkaan näkökulma henkilöstön näkyville palvelun kehittämisen tueksi.

Service blueprint tehtiin ensiksi LullaMe:n työntekijöiden voimin, jonka jälkeen sitä tarkennettiin asiakkailta saadun palautteen perusteella. Service blueprint tehtiin oletuksella, että asiakas kuulee yrityksestä ensimmäistä kertaa netissä ja tekee ostopäätöksen myös siellä. Todellisuudessa tuotteen voi ostaa myös jälleenmyyjien kautta.

Prosessikaavion tekemisen jälkeen pystyttiin jo havaitsemaan useita mahdollisuuksia. LullaMe Solina -patjaa käytetään LullaMe-sovelluksella kaukosäätimen tapaan, mutta yhteydenotot 14 päivän kokeilujakson aikana rajoittuvat vain univinkkisähköpostiin sekä yhteen puhelinsoittoon, eikä sovellusta hyödynnetä viestinnässä ollenkaan. Kännykän sovellusta käytetään useita kertoja päivässä, mutta siellä ei ole lainkaan käyttöä tukevaa sisältöä.



suunnittelukenttää ja viemään ryhmää kohti tavoitetta. Menetelmällä haluttiin poistaa mahdolliset valtasuhteet ja yhden tai kahden ihmisen dominoinnit sekä keskittyä ideoiden määrään laadun sijaan. Ratkaisuja haettiin alla oleviin ongelmiin. Sitaatit olivat asiakkaiden suoria kommentteja pienillä muutoksilla.

”Äh, onpas paketti iso. En taida saada tuota itse koottua. Kohtahan me lähdetään viikonloppulomallekin, ehkä vaan siirrän aloitusta.” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) asiakkaille tulee viestiä patjan koko etukäteen ja auttaa häntä ymmärtämään, että käyttöönotto on vaivatonta?*

”Tää patjasta lähtevä ääni on todella kova. En kyllä pysty nukkumaan itse!” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) asiakkaalle tulee viestiä patjan äänestä?*

”Olen hylännyt vauvani isoon pinnikseen. Mitenköhän kiintymyssuhteellemme käy, kun en ole hänen vierellään koko ajan?” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) asiakkaalle tulee kertoa, että patjan käyttö on ok myös kiintymyssuhteen kannalta?*

”Tissitainnutaminen uneen on paljon helpompaa kuin patjan kanssa säätäminen (vauvan siirtäminen, heijauksen säätö ym.), vaikka vauva nukkuukin tässä ihan hyvin ja saan vapaat kädet joskus.” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) asiakkaalle kerrotaan, että patja on hyvä hankinta, vaikka muut nukutus- ja nukkumisaikat olisivatkin vaivattomampia? Miksi patja kannattaa hankkia? Mitä erityistä siinä on?*

”Luulin, että patja auttaa vauvaa nukahtamaan, mutta mun täytyykin tuudittaa vauva uneen ennen patjalle siirtoa. Hän kyllä nukkuu sisällä päiväunet ensimmäisiä kertoja elämässään, mutta ei tämä nukuta mun vauvaa, vaikka toivoin niin.” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) voidaan totuudenmukaistaa asiakkaiden odotuksia patjaa kohtaan ja kehottaa katsomaan hyötyjä kokonaisuutena?*

”Noh, eiköhän neljästä kerrasta neljän päivän sisällä saanut jo tarpeeksi kokemuksia. Ei tämä toimi meillä.” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) asiakkaille tulee viestiä, että patjasta saa usein eniten hyötyjä, kun sen ottaa osaksi rutiinia/päivärytmiä mahdollisimman johdonmukaisesti ja käyttökertoja tulee useampia?”*

”Ihan superkallis patja hyötyihinsä nähden.” *Miten (missä kanavassa, milloin, millä tavoin) patjan hinta voidaan tehdä ymmärrettävämmäksi?*

Ideoinnin jälkeen jokaiselle annettiin kolme tarraa, jolla he merkkasivat mielestään parhaat ideat. Ideoista kirjoitettiin yhteenveto:

Moottorista lähtevään ääneen ja tuotteen kokoon ei tarvitse kiinnittää erityistä huomiota, mutta niiden tulee ilmetä esimerkiksi ”näin patja toimii” -videosta. Asiakkaille voisi mainita,

että moottorin ääni voi myös rauhoittaa vauvaa, koska hän on tottunut ääniin myös kohdussa. Voisi myös kertoa, että moottorin ääni rauhoittaa monesti vauvaa, koska hän on tottunut kohinaan myös kohdussa. Käyttöönoton helppoutta tulisi avata ja kehottaa tilaamaan tuotteen ennen vauvan tuloa, jotta siihen ehtii tutustua rauhassa etukäteen.

Viestinnän tulee olla empaattista, äidin tunteita arvostavaa kaikissa kanavissa. Vanhemmille tulee kertoa vauvan unesta eri ikäkuukausina, jotta heille muodostuu realistinen kuva tuudituksen mahdollisuuksista. Asiakkaille tulee korostaa, että levänneen äidin on helpompi muodostaa luonnollinen kiintymyssuhde lapseensa.

Vanhempien on hyvä tiedostaa se, että ensimmäisten viikkojen aikana, kun vauva muutenkin nukkuu todella paljon, ei ole väliä, miten hän nukahtaa. Muutaman kuukauden ikäinen alkaa kuitenkin muodostamaan jo uniassosiaatioita ja mikäli ei ole valmis jatkamaan fyysisiä nukuttamistapojaan (esim. käsivarsilla tuudittamista, rinnalle nukuttamista) kuukausia, niin vauvaa olisi hyvä tukea nukahtamaan itseksensä pienestä pitäen, jotta hän ei vaadi myös keskellä yötä vanhempien aktiivisia rauhoittelukeinoja. Viestinnässä pitäisi kuitenkin tulla ilmi, että mikään keino ei ole väärä, jos se ei kuormita perhettä.

Odotuksia voidaan tasoittaa sillä, että korostetaan myös sitä, että vauvavuoteen kuuluu monia kehitysvaiheita, jolloin uni on rikkonaisempaa sekä asiakasta kehoitetaan aina tarkistamaan, että perustarpeet on tarkistettu (märkä vaippa, hampaat, nälkä) sekä sairaudet poissuljettu ja vasta niiden poissulkemisen jälkeen voidaan odottaa eheitä öitä. Tuotteen avulla rauhoittuminen voi olla helpompaa ja unipätkät voidaan saada yhtenäisemmäksi. Viestinnässä tulee myös korostaa sitä, että tuotteen tarkoitus on auttaa vanhempia ja tuuditus voi helpottaa esimerkiksi unisykliltä toiseen siirryttäessä, rauhoittaa hampaiden puskiessa sekä helpottaa yösyötön lopettamista.

Johdonmukaisen ja säännöllisen käytön tärkeyttä voi lähestyä esimerkiksi rutiinien ja vuorokausirytmien tärkeyden näkökulmasta: kertoa siitä, miten vauvat rakastavat rutiineja ja LullaMe Solinasta saa unta indikoivan elementin säännöllisellä ja johdonmukaisella käytöllä. Asiakkaille voi myös kertoa siitä, että tuote kannattaa hankkia tueksi ennen haastavampia aikoja (tiheät imut, hulinat).).

Hintaa voi perustella sillä, että LullaMe Solina ei ole tavallinen patja, vaan siinä yhdistyy luonnollinen tuuditus sekä turvallinen rakenne. Tuotteen hyötyjä voi lähestyä hyvän unen tekijöiden kannalta: tuuditus voi auttaa vuorokausirytmien muodostamisessa, toimivien unirutiinien luomisessa sekä itseksensä nukahtamisen opettelussa.

### 3.3.2 Prototyyppi

Ensimmäisen ideointityöpajan jälkeen asiakkaiden lukuisiin toiveisiin haluttiin vastata. Vauvan unitietoudesta ja käyttövinkeistä tehtiin prototyypit (ks. kuvio 10 ja 11). Prototyypin avulla lisätään ymmärrystä kehitettävän palvelun vahvuuksista ja heikkouksista. Prototyypointi vähentää riskiä epäonnistumiseen, koska palvelu voidaan testata edullisesti ja nopeasti. (Tuulaniemi 2013, 197.) Prototyyppi oli käyttöoppaan rinnalle rakennettu opas, joka ohjeistaa tuotteen käyttöön sekä sähköpostiautomaation avulla jaettava unitietous. Tässä vaiheessa ymmärrettiin, että tulevaisuudessa olisi syytä keskittyä sovellukseen, mutta unisisältöön painottuvaa konseptia haluttiin testata. Konsepti testattiin kahdella henkilöllä.

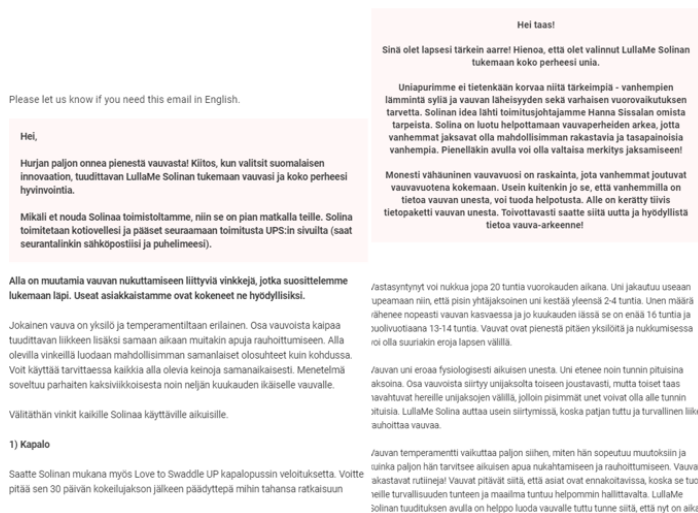


Kuvio 10: Prototyyppi käyttövinkeistä

Unitietouden jakaminen nähtiin merkitykselliseksi. Asiakkaiden mielestä patjan mukana mennyt ohjekirja, nukahtamista tukevien apukeinojen lista sekä univinkkisähköpostit koettiin tarpeellisiksi. Sisältöön toivottiin kuitenkin vielä runsautta: toivottiin esimerkiksi tietoa vauvojen nukkumisesta, sen pituudesta ja jakautumisesta päiviin ja öihin sekä yksityiskohtaisempia vinkkejä erilaisiin unihaasteisiin ja tuotteen käyttöön (esim. refluksikon



kohdalla). Unitietouden avulla patja oli helpompi mieltää uniapuriksi ja tuotetta käytettiin luottavaisemmin mielin.



Kuvio 11: Prototyyppi sähköpostiautomaatiosta

*”Olen sikäli tyytyväinen kokeilujaksoon, että sen aikana saimme rakennettua paremmat rutiinit ja käytännöt päiväunille. Eli patjasta oli siinä mielessä isokin hyöty, vaikka se ei kokonaan ratkonutkaan isoimpia nukkumisongelmiamme (levottomat ja lyhyet päiväunet ja iltaisin nukkumaanmenot). Kokeilu antoi motivaatiota ja jaksamista yrittää, ja ilman sitä velloisimme varmaankin yhä samassa tilanteessa kuin ennen kokeilun alkua.”*

*”Kokeilujakso sai meidät myös pitämään tarkemmin kirjaa nukkumisista ja kiinnittämään huomiota unisykleihin. Nyt hahmotamme paremmin unen kokonaismäärän ja osaamme tulkita väsymysmerkkejä paremmin.”*

Prototyypin testaamisen kohdalla nousi vahvasti esiin se, että vuokraaminen on mieluinen tapa käyttää tuotetta, koska hyötyä on vaikea ennustaa ja käyttöaika on lyhyt, eikä tuotetta haluttu jättää kotiin pölyttymään.

### 3.3.3 Toinen ideointityöpaja

Prototyypin testaamisen, jatkuvan kehittämisen sekä kasvavan asiakasymmärryksen myötä huomattiin, että asiakaslogiikka ei ollut vielä täysin ymmärretty. Ensimmäisen ideointityöpajan ja prototyypin tekemisen jälkeen opinnäytetyön tekijä luki lisää vauvan unen teoriaa. Lapsen uni ja terveys -tutkimushankkeessa kerätystä aineistosta kävi ilmi, että yksi syy lapsen univaikeuksiin oli vanhemman käyttämät aktiiviset ja passiiviset fyysiset nukahtamistyyli (Häkälä, Pölkki, Hämäläinen, Paunio, Kylliäinen, Saarenpää-Heikkilä,

Paavonen 2018, 117). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos nostaa uniohjeissaan tärkeimmiksi tekijöiksi hyvän unen kannalta rauhoittavien unirutiinien muodostamisen, vuorokausiryhmin syntymisen sekä itsekseen nukahtamisen opetteluun tukemisen (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017).

Aineistoon palattiin vielä uudestaan ja kasvaneen ymmärryksen myötä sieltä nousi esiin haasteet, jotka koskivat puutteellista unitietoisuutta, erilaisten perhetilanteiden huomioimattomuutta sekä tuotteen vahvempaa käyttöönotto-opastuksen tarvetta.

Toisessa ideointityöpajassa toimeksiantajayrityksen työntekijät (samat kuin ensimmäisessä ideointityöpajassa) lukivat teoriaa vauvan unesta ja ideoivat sen jälkeen brainwriting 6-3-5 -menetelmällä ratkaisuja seuraaviin haasteisiin:

- Mitä unitietoa asiakas tarvitsee palvelun käytön tueksi?
- Miten asiakkaan tulee vastaanottaa unitieto?
- Miten asiakasta tulee opastaa käytössä?

Ideoinnin jälkeen jokaiselle annettiin taas kolme tarra, joilla he merkkasivat mielestään parhaat ideat. Ajatukset tiivistettiin seuraavanlaisesti:

Ennen patjan vastaanottoa (mielellään raskaana ollessa) tai viimeistään vastaanottohetkellä asiakkaan tulee saada perustiedot vauvan unesta ja siitä, miten vauvan unta voi tukea jo vastasyntyneestä lähtien. Merkityksellisimmiksi asioiksi nostettiin univalverytmin muodostaminen, hyvien unirutiinien tärkeys sekä itsekseen nukahtamisen opetteluun tukeminen. Tämän lisäksi asiakkaan tulee ymmärtää vauvan unen kehitys eri ikäkuukausina sekä perustiedot uniassosiaatioista sekä niiden muodostumisesta.

Asiakas käyttää LullaMe-sovellusta liikkeen nopeuden säätelyyn kaukosäätimen tapaan, joten sovellus nähtiin järkevimpänä paikkana myös unitietouden jakamiseen. Palvelu voisi koostua personoiduista uniohjeista, joissa huomioitaisiin muun muassa asiakkaan lähtötilanne (esim. mahdolliset sairaudet, vauvan ikä), odotukset ja vanhemmuustyyli. Tuotteessa voisi olla liikesensori, jonka avulla asiakas saisi tietoa vauvan unen kestosta. Sovelluksessa voisi olla älyä ja se voisi oppia käyttäjän valinnoista ja ehdottaa lukemaan asiakasta kiinnostavaa sisältöä.

Kaksi ensimmäistä ideointityöpajaa keskittyivät pitkälti palvelunaikaiseen hetkeen. Kahden ensimmäisen ideointityöpajan jälkeen löydettiin oikea ongelma, asiakkaan arvon muodostuksen ymmärtämättömyys muuttaen seuraavien työpajojen luonnetta. Seuraavien ideointityöpajojen tulokset esitellään tarkemmin tuloksien kohdalla.

### 3.3.4 Kolmas ideointityöpaja

Kolmannessa ideointityöpajassa keskityttiin tiimin kesken keskustelemaan LullaMe:n asiakkaiden elämästä ja ekosysteemistä Heinosen (2004) esittämien arvoulottuvuuksien (miten, missä, milloin, mitä, kuka) kautta. Tarkoitus oli muuttaa ajattelu yksilöstä sosiaaliseksi ja kollektiiviseksi joukoksi ja keskittyä Heinosen ym. (2013, 115) esittämiin asiakaskeskeisyyden haasteisiin. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaan arvon muodostumisessa muuttuu kontekstin käsite (Heinonen ym. 2010, 539). Tässä opinnäytetyössä se tarkoitti sitä, että konteksti ei ole enää LullaMe Solina -palvelu, vaan vanhemmuus yleisesti ja LullaMe palvelun sijaan tarkastellaan asiakkaan koko elämää. Asiakkaaksi mielletään tässä kontekstissa vanhempi ja lapsen lähihoitaja, joka on yleensä äiti.

Kolmas työpaja järjestettiin aikataulusyistä vain toimeksiantajayrityksen markkinointi- ja myyntitiimin kesken. Ideointityöpajassa vastattiin keskustelun muodossa kuviossa 12 näkyviin kysymyksiin.

#### **Miten**

Miten asiakkaat elävät elämäänsä? Mitä rutiineja heillä on?

Mikä asiakkaita ilahduttaa/ärsyttää jokapäiväisessä elämässä?

Mistä asiakkaat nauttivat ja ovat kiinnostuneita?

#### **Missä**

Mikä on asiakkaan sisäinen ja ulkoinen elämisen

konteksti? Kuinka liikkuvia asiakkaat ovat?

Mikä on asiakkaiden elämäntilanne?

#### **Milloin**

Mikä on asiakkaiden aikakäsitys?

Miten hektistä asiakkaiden elämä on?

#### **Mitä**

Mitä asiakkaat tuntevat? Mitä kohtaan asiakkaat

kokevat intohimoa tai unelmoivat? Mitä haasteita asiakkailla on?

#### **Kuka**

Keitä asiakkaat ovat? Mitä rooleja heillä on?

Miten heidän sosiaalinen elämä on rakennettu?

Mihin asiakkaat uskovat?

Kuvio 12: Asiakaskeskeisyyden haasteet (mukaillen Heinonen ym. 2013, 115)

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan keskeistä ei ole se, miten asiakkaat kuluttavat palvelua, vaan miten he elävät elämäänsä. Keskustelun tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan arvon muodostumiseen ja miten palvelu tulisi suunnitella. Keskustelu löytyy liitteestä 5. Keskeiset tulokset esitellään luvussa neljä.

### 3.3.5 Neljäs ideointityöpaja

Neljännessä työpajassa tukeuduttiin means-end -teoriaan, jonka mukaan palveluiden ja tuotteiden käytöstä aiheutuu ketju. Means-end -teorialla selvitetään yhteys palvelun tai tuotteen ominaisuuksien ja ihmisten henkilökohtaisten arvojen välillä. Ominaisuuksilla on seuraus kuluttajalle ja seurauksella on yhteys kuluttajan henkilökohtaisiin arvoihin. Palvelun ja tuotteen ominaisuuksilla on käytännön ja psykologisia seurauksia, jotka palvelevat palvelun tai tuotteen käyttäjän arvomaailmaa. Käyttämällä palveluita tai tuotteita pyritään saavuttamaan jokin lopputila, jonka määrittää henkilökohtainen arvomaailmamme (Woodruff & Gardial, 1996).

Neljäs työpaja järjestettiin aikataulusyistä vain toimeksiantajayrityksen markkinointi- ja myyntitiimin kesken. Työpajassa avattiin post it -lapuille tuotteen konkreettiset ominaisuudet, niistä seuraavat toiminnalliset ja sosiaalis-psykologiset seuraukset sekä kuvattiin instrumentaaliset sekä lopulliset arvot. Tiivistelmä työpajan tuloksista esitellään luvussa neljä.

### 3.3.6 Suunnittelutyöpaja

Suunnittelutyöpajassa toimeksiantajayrityksen työntekijöistä koostuva tiimi (myynti, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, asiakaspalvelu) kävi ensiksi läpi aiemmat löydökset. Tämän jälkeen työntekijät muodostivat Ojasalo ja Ojasalon (2015) kehittämän Service Logic Business Model Canvasin, joka yhdistää asiakkaan maailman (CDL) ja toimittajan maailman (SL ja SDL) liiketoiminnan mallintamisessa. Malli pohjautuu Osterwalderin ym. malliin ja sen jatkokehitettyihin malleihin (Osterwalder & Pigneur 2010), mutta mukana on palvelumuotoilu sekä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka.

Canvasissa on yhteensä yhdeksän kohtaa ja jokaiseen kohtaan kirjoitettiin ensiksi itsenäisesti omia ajatuksia, jonka jälkeen ne jaettiin tiimille. Jokaisen kohdan osalta muodostettiin yhteinen näkemys ja opinnäytetyöntekijä viimeisteli liiketoimintamallin. Käytännössä ensimmäinen liiketoimintamalli tehtiin kahden ensimmäisen ideointipalaverin jälkeen, jota opinnäytetyön tekijä päivitti myöhemmin kehitystyön lopussa yhteistyössä markkinointi- ja myyntitiimin kanssa. Liiketoimintamalli esitetään luvussa neljä.

## 4 Tulokset

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli tutkia femtech-tuotteen arvon muodostumista. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin: miten (prosessi), missä (sijainti), milloin arvoa muodostuu (aika) ja mitä (sisältö) ja kenen toimesta (kuka) arvoa muodostuu femtech-tuotteen osalta sekä LullaMe Solina -patjan kontekstissa. Kehitystyössä haluttiin myös vastata kysymyksiin ”Miten yritys voi tukea femtech-tuotteen arvon muodostusta?” ja ”Miten LullaMe voi tukea asiakkaan arvon muodostusta?” Lopullisena tuotoksena muodostettiin asiakas- ja palvelulogiikkaan pohjautuva liiketoimintamalli, jota seuraamalla asiakkaan arvon muodostusta voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla.

### 4.1 Femtech-asiakkaan arvon muodostuminen

Kehitystyössä haluttiin ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista naisten terveyttä ja hyvinvointia tukevien femtech-tuotteiden osalta. Vaikka kontekstina toimi tuodittava vauvanpatja, niin aineistosta pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka kuvaavat asiakkaan arvon muodostumista femtech-tuotteen parissa. Femtech-tuotteen tai palvelun käyttäjää kuvataan opinnäytetyössä nimityksellä femtech-asiakas.

Femtech-asiakkaan arvoa muodostuu osana hänen elämää ja ekosysteemiään. Sitä ei tapahdu vain tuotteen käytön alueella, vaan myös palveluntarjoajan suoran vuorovaikutuksen ja kontrollirajan ulkopuolella. Arvoa muodostuu jo ennen palvelua ja se kasvaa käytön myötä. Arvoa muodostuu pitkäkestoisesti, onhan asiakkaan terveys ja hyvinvointikin jatkuva kehitystä. Asiakkaan menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus vaikuttavat siihen, miten tuote koetaan. Femtech-tuotteen käyttäjän osalta asiakasta ei tule katsoa vain yksilönä, koska häneen vaikuttavat kollektiiviset sosiaaliset voimat. Näin ollen erityisesti asiakkaan lähipiirillä voi olla suuri vaikutus asiakkaan kokemukseen.

Aineistoista voidaan todeta, että femtech-asiakkaan tietoisuudella nyky- ja tahtotilasta on paljon merkitystä siihen, miten hän kokee tuotteen. Tuotteen ominaisuuksien tulee olla ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. Tuotteen toiminnallisuuden ja hyödyllisyyden on toteuduttava, jotta asiakas voi kokea emotionaalista ja symbolista arvoa.

Asiakasymmärrykseen ja teoriaan peilaten voidaan olettaa, että terveyttä ja hyvinvointia edistävän tuotteen avulla asiakas voi muodostaa myös symbolista arvoa, mikäli tuote koetaan merkitykselliseksi. Asiakasymmärryksestä voidaan päätellä, että femtech-asiakas voi saada tuotteen käytöllä tunteen siitä, että hänellä on enemmän mahdollisuuksia kontrolloida terveyttään, onnellisuuttaan ja tulevaisuuttaan. Asiakas voi kokea, että hän pystyy vaikuttamaan tuotteen avulla hyvinvointiinsa ja terveyteensä sekä kehittyä henkilökohtaisesti. Hyvinvoinnin kasvaminen voi näkyä positiivisesti ihmissuhteissa ja itsensä hyväksymisessä. Nämä ulottuvuudet ovat yhteneväisiä aiemmin mainitun Ryffin ja Keyesin

(1995) mielen hyvinvoinnin ulottuvuuksien kanssa. Pelkkä toimiva femtech-tuote ei kuitenkaan yleensä riitä, vaan asiakkaalla täytyy olla tarvittava tietotaito kokonaisuudesta, johon tuote liittyy.

Hyvinvointia ja terveyttä tukevia palveluita tulee aina ymmärtää kokonaisuutena, koska ihminenkin on kokonaisuus. Mikäli osa hyvinvoinnin rakennuspalikoista puuttuu tai heikkenee, niin kokonaisuus kärsii. Tämä mahdollistaa kuitenkin myös sen, että mikäli jokin hyvinvoinnin osa-alueista paranee, niin sillä on vaikutusta myös muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin. Näin ollen femtech-tuotteella voi myös olla palveluntarjoajan kannalta ”positiivinen vääristymä” tuotteen todellisiin hyötyihin peilaten. Arvoa voi täten muodostua enemmän kuin palveluntarjoaja luulee olevan mahdollista.

#### 4.2 Asiakkaan arvon muodostuminen LullaMe Solina -palvelussa

Asiakkaasta käytetään nimitystä vanhempi, jolla tarkoitetaan yleensä vauvan äitiä. Vanhemmalla on vauvaan kohdistuvia tunteita, ajatuksia ja toiveita jo ennen tämän syntymää. Lapsen saaminen on aina suuri muutos elämässä. Vaikka vauva ei olisi ensimmäinen, on elämäntilanne silti uusi. Vanhempi lukee vauvavuoden aikana lukemattoman määrän ohjeita ja vinkkejä siitä, miten hänen tulisi hoitaa lastaan ja annetut ohjeet ovat usein ristiriitaisia keskenään, joka saa vanhemman tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti.

##### ***Miten arvoa muodostuu?***

Kun vanhempi hankkii tuudittavan LullaMe Solinan -patjan, hän ei käytä tuotetta tyhjiössä. Arvo muodostuu hänen omassa käyttäytymis-psykkisessä prosessissa, jossa aiemmat kokemukset ovat aina läsnä. Vanhempi tulkitsee kokemuksensa aiempiin kokemuksiinsa liittyneenä ja rakentaa kertyneen todellisuuden uudestaan, johon arvo on upotettu. Arvoa muodostuu pitkäkestoisesti, mikäli palvelu löytää paikkansa perheen arjen rutiineissa ja asiakas kokee palvelun heidän arkea helpottavaksi elementiksi.

##### ***Missä arvoa muodostuu?***

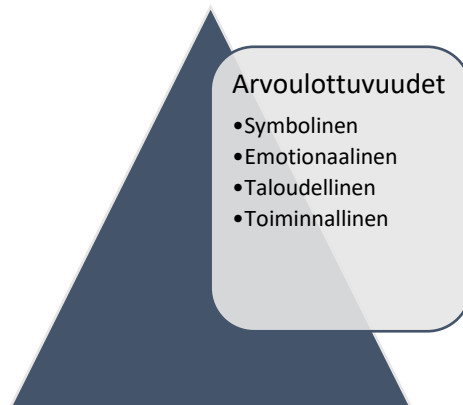
Arvoa muodostuu vanhemman elämässä ja ekosysteemissä. Suurin osa arvosta muodostuu vuorovaikutuksellisen prosessin ulkopuolella.

##### ***Milloin arvo muodostuu?***

Arvoa muodostuu passiivisena ja aktiivisena prosessina, vuorovaikutuksen aikana ja sen ulkopuolella. Arvoa voi muodostua vanhemman elämässä ja ekosysteemissä ennen palvelua, sen aikana ja jälkeen palvelun.

### *Mitä arvo on?*

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kuluttajan arvonmuodostuksen ulottuvuuksien osalta arvon hierarkkista jakoa taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoulottuvuuteen (kuvio 13). Taloudellinen ja toiminnallinen arvoulottuvuus edustavat käytännönläheisyyttä, kun taas emotionaalinen sekä symbolinen ulottuvuus ovat subjektiivisempia ja abstraktimpia (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007, 624). Toiminnallisten arvoulottuvuuksien piti toteutua, jotta ylempiä arvonmuodostuksen ulottuvuuksia pystyi muodostumaan.



Kuvio 13: Arvoulottuvuudet

Vanhemmat toivovat saavansa tuotteen avulla ensisijaisesti helpotusta arkeensa. Toiminnallista arvoa muodostuu tuotteen helppokäyttöisyydestä ja hyödyllisyydestä. Niitä on esitelty kuviossa 14. Mikäli palvelun aikana kohdataan käytännön ongelmia, niin ne koetaan erittäin vahvasti, koska ne ovat ristiriidassa odotusten ja tavoitteiden kanssa.

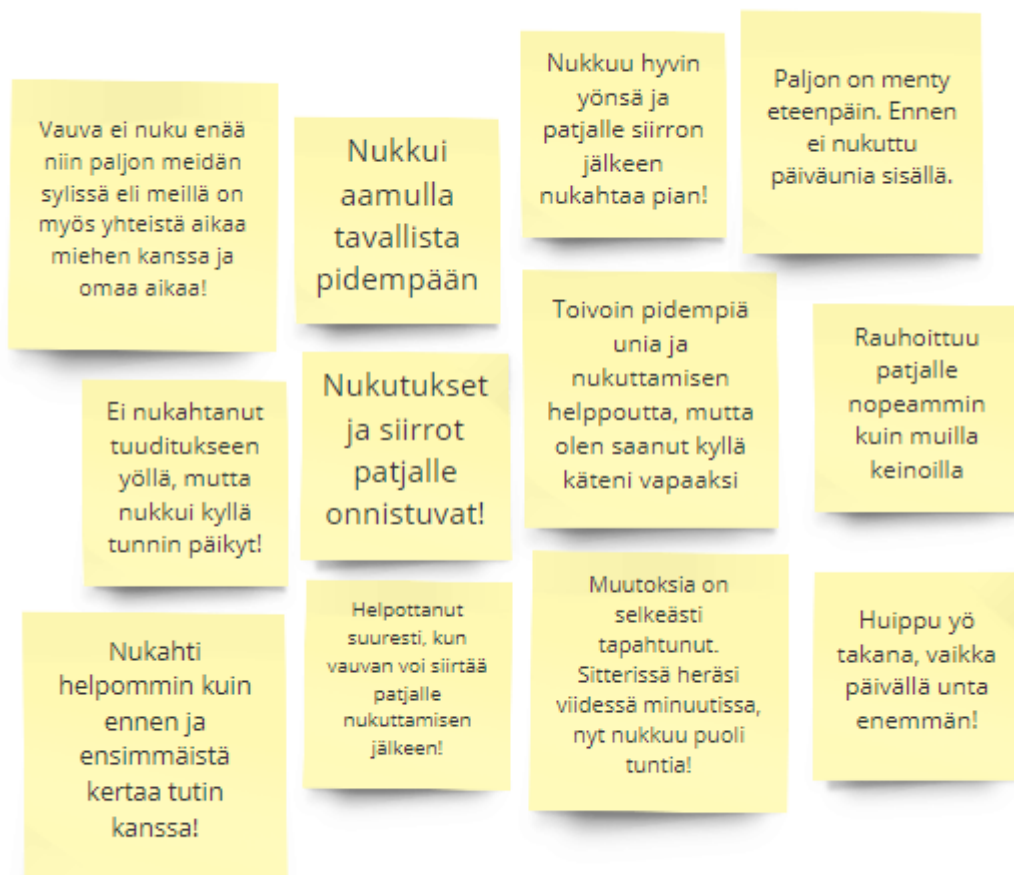
*”Palautus oli tehty ihanan helpoksi. Tuotteen asentaminen oli myös mukavan helppoa!”*

*”Olipas tuote iso ja painava. En uskaltanut alkaa kokoamaan sitä itse, vaan piti odottaa miestä.”*

*”Toivoin nopeaa toimitusta, mutta sitten kuriirifirma hidasteli. Kaikki suunnitelmamme menivät sekaisin. Tuotekaani ei alussa toiminut kuten odotin, eikä se houkuttanut käyttämään sitä.”*

Vauvan ensikuukaudet eletään symbioosissa ja vanhempi tekee päätökset tuotteen hyödyllisyydestä pitkälti hänessä sekä vauvassa näkyvien muutosten perusteella. Hyödyllisyyttä verrataan aiempiin nukutus- ja nukkumiskeinoihin ja arvoa muodostuu, mikäli vauvan rauhoittumisessa, nukuttamisessa tai nukkumisessa havaitaan konkreettisia muutoksia.

Erityisesti päiväuniin ja illan nukuttamisrumbaan toivotaan muutoksia. Mikäli käytöllä havaitaan vaikutuksia edellä mainittuihin, niin käyttöä jatketaan johdonmukaisemmin ja luottavaisemmin. Toiminnallista arvoa muodostuu myös ohjeistusten myötä, jotka auttavat ja avustavat asiakasta käytössä sekä ajan säästön myötä. Tuotteen hyödyllisyyden on toteuduttava, jotta vanhempi voi muodostaa taloudellista, emotionaalista ja symbolista arvoa.



Kuvio 14: Toiminnallisia hyötyjä

Emotionaalista arvoa alkaa muodostua jo ennen palvelun käyttöä, mutta ne todentuvat käytön myötä. Vanhemmalla on usein vahvoja aiempia kokemuksia ja mielikuvia siitä, miten liike rauhoittaa, rentouttaa ja tasapainottaa mieltä. Vauva-arjessa moni on jo esimerkiksi todennut liikkuvien vaunujen, koliikkikeinun, sitterin tai oman sylin rauhoittavan vaikutuksen.



Moni vanhempi haluaisi liikkuvan patjan myös itselleen, koska muistaa esimerkiksi riippumaton rentouttavan vaikutuksen ja kohdunomaisten olosuhteiden tarjoaminen vauvalle voi tuntua rauhoittavalta.

Mikäli vanhemmat kokevat tuotteen hyödylliseksi, niin emotionaalinen arvo näkyy esimerkiksi stressin pienenemisenä, hyväntuulisuutena, rentoutuneisuutena ja tyytyväisyytenä.

*”Onnellinen vauva, onnellinen äiti!”*

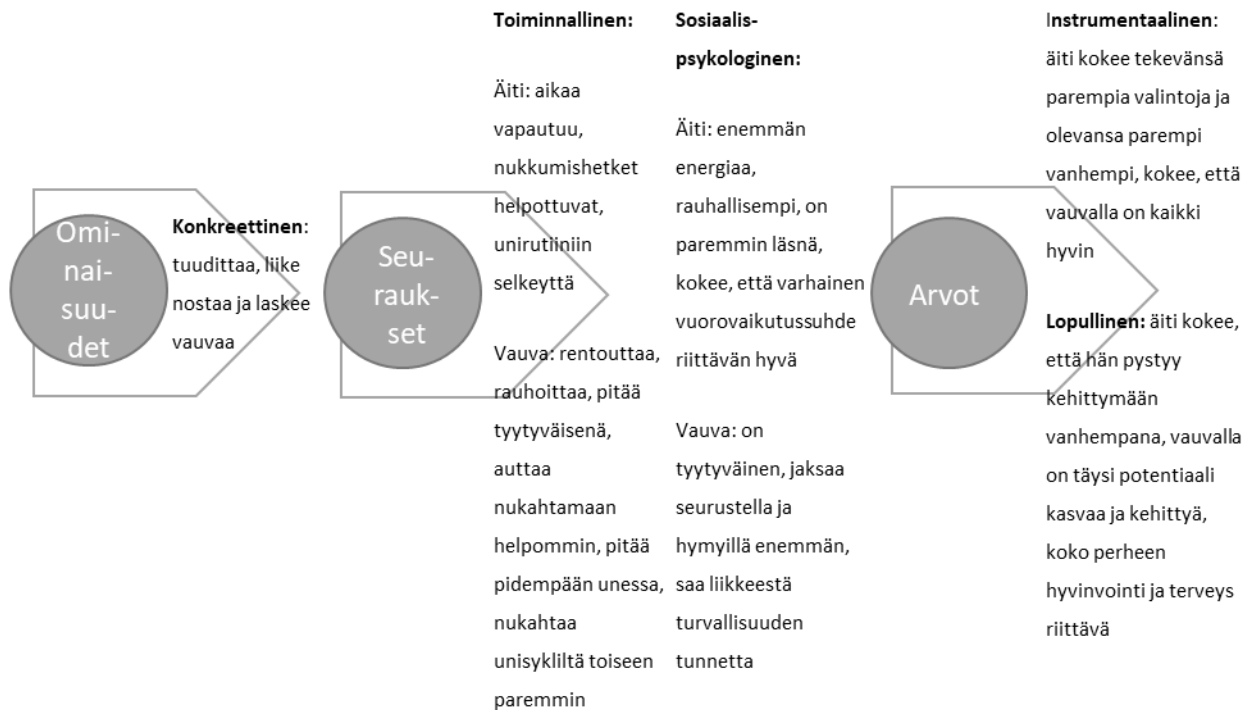
*”Sain vapaat kädet joskus!”*

Symbolista arvoa muodostuu tuotteen kotimaisuuden vuoksi. Tämän lisäksi symbolista arvoa muodostuu myös vuokrauksen myötä: vanhemmat kokevat arvokkaana sen, että he voivat antaa hyödyt heti seuraavan tarvitsevan perheen käyttöön, eikä tuotetta tarvitse jättää kaappiin odottamaan mahdollista seuraavaa vauvaa. Vuokraaminen on myös yhteneväinen nykytrendien (kierrätys, vuokraaminen, ekologisuus, eettisyys) kanssa.

Vahvimpia symbolisia arvoja muodostuu, kun vanhempi kokee, että hän on unen apuvälineen avulla parempi vanhempi ja hänellä on tunne siitä, että hän pystyy myös kehittymään vanhemmuudessa. Maksimoidakseen symbolisen arvonmuodostumisen, muidenkin hyvinvoinnin ulottuvuuksien tulee olla tasapainossa, koska hyvinvointi ja terveys on kokonaisvaltainen kokemus.

Arvon muodostuksessa näkyy selkeästi se, että kuviossa 15 esitettyjen ominaisuuksien ja toiminnallisten seurausten tulee toteutua, jotta vanhempi voi kokea henkilökohtaisempia arvoja (emotionaalista ja symbolista). Konkreettiset ominaisuudet ja toiminnalliset seuraukset voidaankin nähdä tuotteeseen liittyvänä tietona ja sosiaalis-psykologiset seuraukset sekä arvot ihmisen käsitykseen omasta itsestään ja tässä kontekstissa myös vanhemman käsitykseen lapsestaan. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan todeta, että vahvimpien arvojen saavuttaminen on mahdollista, kun vanhempi on tasapainossa elämänmuutoksensa myötä eli hänellä on yhteys omaan itseensä ja tunne siitä, että hän hallitsee elämäänsä. Pelkällä tuotteen käytöllä vahvimpia arvoja on hankala saavuttaa, mutta se voi tukea niiden muodostumista.

Vaikka LullaMe Solinan hinta on tavalliseen patjaan verrattuna moninkertainen, niin taloudellista arvoa muodostuu, kun vanhempi kokee, että tuotteen hinta korreloi odotusten kanssa. Mikäli vanhempi kokee, että tuote mahdollistaa paremman hyvinvoinnin ja terveyden, eikä muita apuvälineitä tarvita, niin tuotteen hinta ei ole niin merkityksellinen. Taloudellista arvoa muodostuu myös silloin, kun kokeilujakson ketjuttamisen johdosta vanhempi kokee maksavansa vain tarpeen mukaan.



Kuvio 15: Arvon ulottuvuudet means-end mallia soveltaen

#### Kuka muodostaa arvoa?

Arvoa muodostuu asiakkaan omassa kontekstissa ja käytänteissä, mutta myös kollektiivisilla sosiaalisilla voimilla on vaikutusta arvon muodostumiseen. Kuten kuvioista 15 huomaa, äidin lisäksi erityisesti vauvassa näkyvät reaktiot vaikuttavat arvon muodostukseen. Äidin elinpiiri on vauvavuoden aikana melko kapea, joten ympärillä olevilla ihmisillä nähdään merkittävä rooli arvonmuodostukseen. Vertaistukea haetaan suuresti ja sen merkitystä arvonmuodostukseen ei voi aliarvioida.

#### 4.3 Miten yritys voi tukea femtech-asiakkaan arvon muodostumista?

Femtech-tuotteet ja palvelut pyrkivät edistämään naisten terveyttä ja hyvinvointia. Tämän kehitystyön asiakasymmärryksen pohjalta voidaan sanoa, että naisten terveyttä ja hyvinvointia parantavien tuotteiden osalta tulee ymmärtää asiakkaiden elämää ja ekosysteemiä, jotta tuotteet voidaan upottaa luonnollisesti osaksi asiakkaan elämää. Femtech-tuotteen tekninen toimivuus ja hyötyjen saaminen on välttämättömyys, mutta todellinen fokus tulee keskittää tekijöihin, jotka muodostavat asiakkaille emotionaalista ja symbolista arvoa.

Tuotteen tarjoajan tulee olla mukana palveluekosysteemissä, josta asiakas valitsee tarpeitaan vastaavan palvelukonseptin, joka kattaa useita terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä aloja.

Asiakasymmärryksestä kävi ilmi, että tuotteen käytettävyyteen sekä käytön motivaatioon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tuotteen tulee olla toimiva ja helppokäyttöinen, koska terveyttä ja hyvinvointia tukevilta tuotteilta odotetaan yksinkertaisuutta ja hyödyllisyyttä. Tuotteen käyttöön tulee kannustaa, tietoa tulee olla tarpeeksi, mutta väärinymmärtäminen tulee minimoida. Teknologiaa tulee hyödyntää siihen, että terveyttä ja hyvinvointia edistäviä tuotteita, palveluita ja tietoa tarjotaan mahdollisimman ennakkoidusti ja palvelu on personoitua.

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen on mahdollista käyttämällä henkilötietoja palvelun edistämiseksi, mutta se vaatii jo erinäisten tietosuojasetusten huomioimista. Joka tapauksessa asiakkaan terveyttä ja hyvinvointia tukevia tuotteita ja palveluita tarjotessa tulee kiinnittää erityistä huomiota toiminnallisten ja emotionaalisten arvoulottuvuuksien huomioimiseen, jotta voidaan muodostaa siitä vahvempia arvoja. Vahvemmillä arvoilla tarkoitetaan symbolisia arvoja eli todellista merkityksellisyyttä. Asiakkaan nykytilan, tavoitteiden ja toiveiden määrittämisen avulla voidaan tarjota personoituja ja hyödyllisiä palveluita. Asiakkaan elinpiiri ja siinä mukana olevat henkilöt on tarpeen selvittää, koska ihmissuhteet vaikuttavat terveyteen ja hyvinvointiin suuresti.

Kuten Kiiski Kataja (2016, 19), niin 2000-luvulla on keskityttävä erityisesti maineeseen ja yhteisöön. Yritykset voivat auttaa asiakkaita tuntemaan olonsa kuulluksi ja ymmärretyksi kehittämällä tehokkaita yhteisönjohtamiskäytäntöjä. Kun femtech-tuotteita ja palveluita tarjoava yritys pyrkii aktiivisen yhteisön luomiseen, sen tulee keskittyä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tarjoamiseen ekosysteemin avulla. Asiakasymmärryksen perusteella voidaan olettaa, että yhteisön tuoman tuen ja yhteenkuuluvuuden avulla femtech-palvelun (esim. hedelmällisyys-, kuukautis- tai naisten seksuaalikasvatuksen palvelu) käyttäjä voi kokea, että hänellä on uusia keinoja toteuttaa itseään ja rakentaa jopa identiteettiään.

#### 4.4 Miten LullaMe voi tukea asiakkaan arvon muodostumista?

LullaMe ei voi kontrolloida asiakkaan arvon muodostumista, mutta tukemiseen sillä on useita keinoja. Vaikka tällä hetkellä asiakkaalle näyttää muodostuvan erityisesti toiminnallista ja emotionaalista arvoa, niin asiakkaan symbolisten arvojen huomioimisella nähdään suuri potentiaali kilpailuedun saamiseen. Vanhemmat haluavat tarjota lapsilleen parhaat mahdolliset edellytykset kasvuun ja kehittymiseen sekä kokea olevansa hyviä vanhempia. Vanhemman, erityisesti äidin, hyvinvointia ja terveyttä koetellaan kuitenkin suuresti vauvavuoden aikana.

Synnytyksen jälkeiset viikot ovat uuden opettelua: tutustumista lapseen sekä itseensä uudessa roolissa. Fyysisten muutosten lisäksi synnytys on suuri henkinen mullistus. Äidin elimistö palautuu pikkuhiljaa raskaudesta ja synnytyksestä, sosiaalinen elämä on usein rajoittunutta, ihmissuhteita ylläpidetään usein vähemmän sekä sosiaalinen tuki ja turvaverkoston tarve tai

puute voivat korostua. Lähipiirin ja vertaistuen kautta saatavat mielipiteet ja ajatukset vaikuttavat vanhempaan kuitenkin suuresti. Emotionaalista terveyttä koetellaan jo hormonien vaikutuksesta ja vanhempi opettelee tunnistamaan vauvansa tunnetiloja ja tyydyttämään hänen tarpeita. Oma elämä voi tuntua kaaokselta ja yhteys omaan itseen voi olla kadoksissa, kun vauva on jatkuvasti elämän keskiössä. LullaMe Solinan asiakasta ei voi tukea yksiulotteisesti tuotteen ja unen näkökulmasta, vaan vanhempaa tulee katsoa kokonaisuutena.

LullaMe:n tulisi olla osana ekosysteemiä, joka koostuu yrityksistä, yrittäjistä, tutkijoista, julkishallinnosta sekä kolmannen sektorin toimijoista koskien vauvan unta. Isommassa kuvassa yritys voisi olla osana terveyteen ja hyvinvointiin keskittyvää ekosysteemiä, koska ihmisen hyvinvointia tarkastellaan nykypäivänä kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Kun palvelua kehitetään ja parannetaan, huomioon ei voi ottaa vain LullaMe:n tarjoamaa palvelua, koska asiakas on linkittynä useampiin yrityksiin, kun hänellä on vauva. LullaMe:n tulee ymmärtää nykyvanhempien maailmaa (trendejä, vanhemmuustyypppejä jne.) sekä niiden vaikutusta palveluun. Asiakkaan uniongelman ratkaisu onnistuu harvemmin pelkästään liikkeen avulla. Asiakkaalle on hyvä tarjota uneen liittyvä palveluformaatti, joka tukee asiakasta tarjoamalla hänelle kokonaispalvelun, ei vain yksittäistä osaratkaisua. Vauvan uneen liittyvä kokonaisratkaisu sisältäisi tutkitun, suosituksiin perustuvan ja ajankohtaisen unitietouden sekä tähän liittyvien unen apuvälineiden tarjoamisen. LullaMe Solinan tuudittava liike olisi yksi apukeino muiden joukossa.

Tuote hankitaan yleensä siinä toivossa, että se ratkaisisi jo syntyneen unipulman, mutta LullaMe:n tulisi tarjota asiakkaille sisältöä, jonka avulla jo raskaana olevat äidit ymmärtäisivät hyvien unitapojen tukemisen merkityksen ennaltaehkäisevästi. Arvon muodostuksen kannalta LullaMe:n on tärkeä tukea asiakkaiden lisäksi erityisesti raskaana olevia äitejä, jotka eivät ole vielä yliväsyneitä ja hormonien vallassa. Heille tulee tarjota nykysuosituksiin perustuvaa teoriaa vauvan unesta: esimerkiksi vuorokausirytmien, rutiinien ja itsekseen nukahtamisen opetteluun tärkeys on syytä avata sekä vauvavuoden erilaiset vaiheet ja mahdolliset vauvan uneen heikentävästi vaikuttavat tekijät (mm. sairaudet, allergiat, hulinat, eroahdistus, tiheät imut) on hyvä käydä läpi. Näin LullaMe voi tukea asiakkaidensa arvon muodostusta jo mahdollisimman aikaisin.

Arvonmuodostusta tukee kunnioittava suhtautuminen vanhempia kohtaan. Asiakkaat haluavat tehdä lastaan koskevat päätökset - he eivät halua koneen pitävän heidän lapsestaan huolta, vaan auttavan heitä, jotta he voivat olla niin hyviä vanhempia kuin mahdollista. Tämä koskee myös kaikkea sisältöä, jota palveluntarjoaja asiakkailleen tuottaa. Asiakkaat kaipaavat kannustavaa ja rohkaisevaa viestintää, mutta he haluavat myös nähdä, että palveluntarjoaja tietää, että vanhempi tuntee lapsensa parhaiten ja tietää, mikä hänelle sopii parhaiten.

Asiakkaiden mielialalla ja ymmärryksellä on paljon vaikutusta arvon muodostumiseen. Asiakkaiden päämäärien ohjaava rooli korostuu tuotteen käytön aikana. Ne ohjaavat pitkälti sitä, millaisia seurauksia he odottavat tuotteen käytöllä olevan. LullaMe voi tukea asiakkaan arvonmuodostusta selvittämällä, mihin tilanteeseen asiakas tilaa palvelun, minkä ikäiselle vauvalle ja mitä asiakas tavoittelee palvelun käytöllä. Näin asiakas voisi saada käyttöä tukevia vinkkejä sekä uniohjausta, joka vastaisi hänen arkensa haasteisiin.

Uniohjeet ja käyttövinkit olisi hyvä saada sovellukseen, jota asiakas käyttää muutenkin liikkeen nopeuden säätämiseen. Muodostuva arvo näkyy osana asiakkaan elämää, joten palveluntarjoajan on tärkeää ymmärtää reaaliajassa, miten asiakas mukauttaa palvelun arkeensa sekä saada tietoa asiakkaan kokemuksista, ongelmista ja mahdollisuuksista, joita hän kohtaa palvelun aikana. Vaikka LullaMe Solinan liike ei olisi tuottanut heidän toivomiaan hyötyjä, niin unitietouden lisääminen prototyyppiin auttoi perheitä tarkastelemaan vauvan unen erityispiirteitä tarkemmin ja he kokivat olleensa niiden ansiosta vähemmän hukassa.

*”Viestin univinkit olivat kuitenkin kiinnostavia ja hyödyllisiä, osa jo hieman ennestäänkin tuttuja. Oli hyvä, että viestissä vielä perusteltiin ja avattiin laajemmin sanallisesti niitä viittä apukeinoa, jotka oli lueteltu patjan mukana tullessa lapussa. Pelkän luettelon moni voisi skipata suoraan, koska siinä ei kerrota tarkemmin apukonstien hyödyistä.”*

Vaikka arvoa alkaa muodostua jo ennen palvelun käyttöä, niin se todentuu käytön aikana. LullaMe:n tulee ymmärtää, että tuote on mukana asiakkaan arjessa valtaosan päivästä. Ensimmäisen vauvavuoden aikana lapsi nukkuu keskimäärin 14-18 tuntia vuorokaudesta. Asiakas saattaa käyttää LullaMe Solinan lisäksi vauvan rauhoitteluun ja nukuttamiseen muitakin tapoja: esimerkiksi perhepetiä, rintareppua ja syliä. Palvelun arvoa verrataan vahvasti asiakkaan aiempiin rauhoittelu- ja nukuttamiskokemuksiin sekä niihin tavoitteisiin, joita asiakas luo jo ostopäätöstä tehdessään.

On erityisen tärkeää, että asiakkaat ymmärtävät vauvan unen taustalla olevan teorian, etteivät tuotteen odotukset kasva epätodellisen suuriksi. Muuten asiakkaat saattavat olettaa, että LullaMe Solina on apuväline, joka saa vastasyntyneet nukkumaan kahdeksan tuntia putkeen ja he pettyvät nopeasti, kun odotukset eivät toteudu. Osa asiakkaista uskoo, että tuote tekee jotakin, mikä ei ole yleensä vauvalle mahdollista. Vastasyntyneet harvoin nukkuvat kahdeksan tuntia putkeen, koska pieni mahalauku tyhjenee nopeasti ravinnosta. Vanhempien tulisi myös ymmärtää perusasiat assosiaatioiden muodostamisesta.

LullaMe:n tulee myös ymmärtää, että vanhemmat, jotka ovat mahdollisesti nukkuneet huonosti jo useamman kuukauden, eivät jaksakaan olla kärsivällisiä ja rakentavia viestinnässään, vaan he olettavat sujuvaa ja nopeaa toimitusprosessia ja he haluavat ymmärtää etukäteen, mitä he ostavat myös fyysisen tuotteen osalta (teknisten ominaisuuksien osalta ei toivota yllätyksiä).

Aineiston yksi suurin anti oli se, että nykyvanhemmilla ei yleensä ole tarvittavaa tietoa vauvan uneen liittyen ja luotettavan tiedon löytäminen voi nyky-yhteiskunnassa olla haastavaa. LullaMe:n tulee pohtia yhteisön perustamista, joka keskittyisi yrityksen puolelta luotettavan unitietouden jakamiseen sekä auttaisi vanhempia ohjaamaan vauvaansa kohti hyviä unitaitoja. Yhteisö toimisi myös vertaistuen paikkana. Internetissä on paljon aktiivivanhempia, joiden avulla on perustettu erilaisia ryhmiä, kuten ”kiintymyssuhdevanhemmat” ja ”imetysmyönteiset” ja vauvan uneen liittyvälle yhteisölle nähdään kysyntää. Vauvan uneen liittyvä yhteisö voisi mahdollisesti parantaa vanhemman kokemusta sosiaalisista suhteistaan, mikä voisi tukea asiakkaan emotionaalista ja symbolista arvonmuodostusta.

#### 4.5 Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli

Ymmärryksen pohjalta rakennettiin liiketoimintamalli, joka tukee asiakkaan arvon muodostusta. Liiketoimintamallin toteuttaminen edellyttää laajamittaista yhteistyötä palveluekosysteemiin osallistuvilta toimijoilta sekä asiakkaan arvonmuodostuksen tukemisen uudelleenjärjestelyä. Liiketoimintamalli on kokonaisuudessaan kuviossa 16, mutta sitä käydään seuraavaksi läpi kohta kohdalta.

### ASIAKAS- JA PALVELULOGIIKKAAN PERUSTUVA LIIKETOIMINTAMALLI

<p><b>7. Keskeiset kumppanit</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Ketkä ovat keskeiset kumppanimme liittyen arvopuokaan? Kumppanimme roolit ja mitä resursseja saamme heiltä? Mitä hyötyjä kumppanimmeistä syntyy eri osapuolille? Miten joidamme kumppaniverkostoa? Miten yhteistyöllä rakennetaan ja ylläpidetään?</i></p> <p>Keskeiset kumppanimme ovat neuvottelut, terveyden ja hyvinvoinnin tulos, tieto ja tulkinnat, asiakasohjeet, valtuutajat, lääkennäyttäjät ja kuraattorit. Kumppaneilla saadaan opastusta tietoa, osaamista, tervettä, tukea ja laatuvarmuutta. Palvelua tulee kehittää ekosysteeminä.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä kumppaniverkostomme liittyvät arvopuokaan? Mitä kumppaniverkosta asiakkaalla on ja miten ne pitävät ottaa huomioon?</i></p> <p>Kumppaniverkostomme sopii asiakkaan maailmaan ja luotetaan ja opastetaan. Kumppaniverkostomme kattaa asiakasta kokonaisuudessaan ja yksilönä. Asiakkaan kumppanuuksia on esimerkiksi muut vuorokauden palvelutarpeet ja muita vanhemmista saatua vertausta.</p> <p><b>9. Kustannusrakenne</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Mitä on arvopuokaan luomiseen liittyvät kustannusrakenteemme? Mitä muita kuin taloudellisia ulkoisia sähä löytyy?</i></p> <p>Arvopuokaan luomiseen liittyvät kustannusrakenteemme koostuu tiedon keräämisestä, palautuksesta, viestimisestä, tuotteen kustannuksista, viestityksestä sekä kehityskustannuksista.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä on asiakkaan kustannukset ja mistä ulkoisista?</i></p> <p>Asiakkaan kustannukset ja muut ulkoiset ovat tuotteen vuokraus tai osto, osten opettelu, tiedon jakaminen, lukeminen ja osallistaminen.</p>	<p><b>6. Keskeiset resurssit</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Mitä tieto ja osaaminen on kriittistä? Ketkä ovat arvopuokaan luomiseen liittyvät keskeiset henkilöt? Mitä keskeiset onnelliset ja onnelliset resurssit ja niiden roolit?</i></p> <p>Kriittistä on asiakkaan arvon muodostuksen, vauvan unen ja LullaMe Seuran käyttäytymisen yhdistäminen, tällä tullaan ymmärtämään sekä henkilökohtaisen ja persoonallisen asiakaspuolella. Arvopuokaan luomiseen liittyvät keskeiset henkilöt ovat tuotekehitys, markkinointi sekä uniopettajat. Keskeisiä resursseja ovat sovellus sekä tulos.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä asiakkaan pitää tietää ja osata?</i></p> <p>Asiakkaan pitää osata tulla verkkokäyttöön (lääkennäyttäjät, tulos sovellus, tietäjä), pitää, käyttää nopeasti, pitää päättämisen ja katoa tulos. Asiakkaan pitää ymmärtää, miten se voi hyödyntää tuotteen laatuja uniopettajien kehityksessä. Asiakkaan pitää ymmärtää vauvan unen kehitysvaiheet, sitä henkilökohtaiset tulkinnat, mihin lähe voi ottaa ja mihin ei.</p> <p><b>8. Resurssien ja kumppanien osallistaminen</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Kuka hyödyntää ja kehittää resurssejamme ja kumppaniverkostoa? Kuka asiakasohjeet jatketaan ja hyödynnetään resurssien ja kumppaniverkoston kehittämisessä? Miten resurssit hallitaan?</i></p> <p>Hyödynnämme ja kehittäme resurssejamme ja kumppaniverkostoa asiakkaan palveluun paljasta olemassa olevasta ekosysteemistämme, tuottamalla hyödyntäen materiaalia sekä jatkamalla tietoa.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Miten asiakkaan resursseja ja kumppaniverkoston hyödynnetään ja kehitetään?</i></p> <p>Asiakasta pyydetään osamaan vauva-arkista tieteistä, joiden avulla hän saa persoonallista unitietoa ja käyttäytymistä.</p>	<p><b>2. Käyttäjän arvot</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Mitä hyötyjä asiakas osaa?</i></p> <p>Yhtä myi tulos, jaksamista, unita, tervettä, ”parempaa unta”, lääkennäyttäjän, opastusta, turvautumista ja tulkintaa vauville. Käyttäjällä yhtä myi opastusta, joka tulee uniopettajien kunnalta oleellisten taitojen harjoittelu.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä hyötyjä asiakas osaa?</i></p> <p>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä hyötyjä asiakas osaa? Mitä asiakkaan onnelliset ja haasteet ratkaistaan? Mitä asiakas haluaa ottaa huomioon?</p> <p>Asiakkaan onnelliset ja haasteet ratkaistaan osaksi emokäyttöä ja osaksi persoonallisen käyttäytymisen ja unitietouden avulla. Asiakkaalle muodostuu tavoitella palvelukokemusta, kun hän ymmärtää vauvan unen kunnalta oleelliset osat ja työskentelee niitä katto tulos opastajien. Pitkin tähtäinen hyödyt tavoitetaan yksinkertaisesti käytä.</p>	<p><b>3. Arvopuokaan luominen ja asiakasohje</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Mitä on meidän rooli asiakkaan maailmassa? Miten voimme ottaa asiakasta saavuttamaan tavoitteet? Kuka saamme asiakasohjeiden saavuttamista ja kumppaniverkosta hyödyt asiakkaalle?</i></p> <p>Yhtä on rooli asiakkaan maailmassa on luotettavan unitietouden tukea sekä helpotuksen tarjota. Yhtä ottaa asiakasta saavuttamaan tavoitteet tarjota tulos tuotteen katto käyttöä tulos unitietoa ja käyttäytymistä. Asiakasohjeiden saavuttamista seuran tavoitteiden avulla, jossa yhteistyö ja käyttäytymis on persoonallista ja ottaa huomioon asiakkaan yksilöllisen, tavoitteet ja haasteet. Yhtä ei voi tarjota yksilöllistä tulos arvonmuodostukseen, mutta se voi vastata asiakkaan tulosviin kysymyksiä ja tarjota näin persoonallista unitietoa.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Miten asiakkaan onnelliset ja haasteet ratkaistaan? Mitä asiakasohjeet muodostuu tavoitella palvelukokemusta? Miten asiakas saavuttaa haluttamansa pitkin tähtäinen hyödyt?</i></p> <p>Asiakkaan onnelliset ja haasteet ratkaistaan osaksi emokäyttöä ja osaksi persoonallisen käyttäytymisen ja unitietouden avulla. Asiakkaalle muodostuu tavoitella palvelukokemusta, kun hän ymmärtää vauvan unen kunnalta oleelliset osat ja työskentelee niitä katto tulos opastajien. Pitkin tähtäinen hyödyt tavoitetaan yksinkertaisesti käytä.</p> <p><b>4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Miten asiakas tavoittelee? Mitä on roolimme arvopuokaan luomisessa ja mitä tervettä asiakkaan kanssa yhdessä? Miten voimme tulla vuorovaikutusta ja asiakkaan osallistamista? Miten voimme tulla tiedonkukan meidän ja asiakkaan välillä?</i></p> <p>Asiakas tavoittelee hänen tavaramaansa katoa pitkä, mutta suurin osa tiedosta on sovellettava. Asiakas saa persoonallista unitietoa ja käyttäytymistä ottaa huomioon esimerkiksi perheen tilanteen, vanhemmuustyön ja tavoitteet. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen tuetaan antamalla ohjeita myös emokäyttöä, mikä motivoi käyttäytymistä.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä on asiakkaan rooli palvelun luomisessa? Miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa kanssamme?</i></p> <p>Asiakkaan rooli palvelun luomisessa on tavoitteiden, tervetuloa ja tarpeiden jakaminen, jotka avulla yhtä voi tulla persoonallista unitietoa ja käyttäytymistä. Asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa mahdollisimman vaivattomasti ja mihin oloaan vuorokaudelta tulos.</p>	<p><b>1. Asiakkaan maailma</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Miten hankimme syvällisen ymmärryksen asiakkaasta?</i></p> <p>Syvästi ymmärrys asiakasta saadaan yhtäytymällä mukaan rakennan elämän ja vauvan elämän elämä. Sen lisäksi, että palvelukokemusta luomista on tarpeen saada jatkuvasti tietoa esimerkiksi muuttokäytännön ja haasteiden avulla, niin yrityksen lähtö on myös ottaa asiakkaan suositusta forumissa sekä jakaa tietoa ekosysteeminä kuuluvan toimijoiden kanssa. Mahdollinen yhteisö tarjoaa myös syvästi ymmärrystä.</p> <p><i>Yhtä on rooli asiakkaan maailmassa on luotettavan unitietouden tukea sekä helpotuksen tarjota. Yhtä ottaa asiakasta saavuttamaan tavoitteet tarjota tulos tuotteen katto käyttöä tulos unitietoa ja käyttäytymistä. Asiakasohjeiden saavuttamista seuran tavoitteiden avulla, jossa yhteistyö ja käyttäytymis on persoonallista ja ottaa huomioon asiakkaan yksilöllisen, tavoitteet ja haasteet. Yhtä ei voi tarjota yksilöllistä tulos arvonmuodostukseen, mutta se voi vastata asiakkaan tulosviin kysymyksiä ja tarjota näin persoonallista unitietoa.</i></p> <p><i>Datan avulla saadaan tietoa tulos hyödyntä. Unitietoa antaessa yrityksen tulee selvittää asiakkaan vanhemmuuden sekä arjen perusteet ja näin soveltaa vauva ottaa asiakasta persoonallista unitietoa unen ja tuotteen käyttöön. Pitkä vauva myös luotetaan tietoa asiakkaan käyttäytymisestä, mutta se vauva ja emokäyttö tervetuloa-asioiden huomioon.</i></p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä asiakas osaa? Mitä hyötyjä asiakas tavoittelee?</i></p> <p>Asiakas osaa palvelun soveltamista, tulos, opia, aikaa, tervettä, parempaa jaksamista sekä tervettä vauvan kehitystä ja kato perheen hyvinvointia. Asiakas tavoittelee emokäyttöä helpotusta ottaessa hyödyntäytymisen ja tervettä elämää katto, mutta katoa katoa tulos hän tervettä myös vahvistusta sille, että hän tekee oikeita valintoja ja on hyvä vanhempi. Asiakkaan unitietoa palvelu vastasi asiakkaan odotuksia ja palvelu olisi osaa helpottava opastusta.</p> <p><b>5. Tulot, arvot, arvon luominen ja mittarit</b></p> <p><i>Meidän näkökulmasta: Arvopuokaan liittyvät arvot mitä? Mitä elementtejä tulot koostuvat? Miten voidaan hyödyntää asiakkaan arvon pohjautuvaa tavoitella? Mitä on asiakkaan arvo? Mitä muita hyötyjä saadaan kuin taloudellista arvoa? Mitä ovat arvopuokaan liittyvät avainindikaattorit ja miten niitä seurataan?</i></p> <p>Tulot koostuvat tuotteen vuokrauksesta, ostoista ja vähittäismyyntistä sekä persoonallista unitietouden ja käyttäytymisen jaksamista (tulos ottaa vauvan vauvan, mahdollisuus myydä muille esimerkiksi katoaushinnat). Yhtä tarjoaa myös muita vauvan unen liittyviä opastusta. Asiakkaan avulla saadaan ymmärrystä nykyvanhemmista ja tulos voidaan jakaa ekosysteemin kuuluvien toimijoiden kesken. Arvopuokaan liittyvät avainindikaattorit ovat vauvan unen määrittäminen, vanhempien tyytyväisyys tuotteen (asin, NP), perheen tyytyväisyys arvoon ja sen kato.</p> <p><i>Asiakkaan näkökulmasta: Mitä hyödyntä asiakas on voinut maksamaan? Mitä tulosvauva asiakas saa verrattuna kilpailijoihin? Asiakkaan kannoin avainindikaattorit?</i></p> <p>Yhtä tarjoaa asiakkaalle kokonaisuutensa palvelun kilpailijoin verrattuna. Tuotteen avulla vauva voi nauttia ergonomisesti osassa pienessä vauvan ja se tulee hyvin unitietoa muodostamasta. Mitä asiakas kato unitietouden ja tulosvauva saavat hyödyt tervettä, niin jatkua tuotteen vuokrausta ja suorittaa sitä esimerkiksi. Asiakas on voinut maksamaan paremman osasta, joka pitää sisällään useita tekijöitä. Asiakkaan toiminnan avainindikaattorit on yrityksen antama tiedon määrä, sovellettavuus tai vuorokauden jaksamista.</p>
---	---	---	---	---

Kuvio 16: Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli

## 1. Asiakkaan maailma

*Meidän näkökulmasta: Miten hankimme syvällisen ymmärryksen asiakkaasta?*

Syvällinen ymmärrys asiakkaista saadaan ujuttautumalla mukaan raskaana olevien ja vauvaperheiden elämään. Sen lisäksi, että palvelunaikaisesta toiminnasta on tarpeen saada jatkuvaa tietoa esimerkiksi muotoilu- ja haastattelujen avulla, niin yrityksen täytyy olla myös aktiivinen asiakkaiden suosimissa foorumeissa sekä jakaa tietoa ekosysteemiinsä kuuluvien toimijoiden kanssa. Mahdollinen yhteisö tarjoaisi myös syvällistä ymmärrystä. Yrityksellä tulee olla ajankohtainen tieto muun muassa vauvan uneen liittyvistä tutkimuksista, suosituksista ja trendeistä ja heidän kannattaa osallistua tapahtumiin ja tilaisuuksiin ymmärtääkseen asiakkaidensa arkea. Datan avulla saatua tietoa tulee hyödyntää: uniohjeita antaessa yrityksen tulee selvittää asiakkaan vanhemmuuden sekä arjen perustiedot ja näin sovellus voisi antaa asiakkaalle personoidusti ohjeita uneen ja tuotteen käyttöön. Patja voisi myös luovuttaa dataa asiakkaan käyttäytymisestä, mutta se vaatisi jo erinäisten tietosuojasäätöjen huomioon.

***Asiakkaan näkökulmasta: Mitä asiakas ostaa? Mitä hyötyjä asiakas tavoittelee?***

Asiakas ostaa palvelun saadakseen tukea, apua, aikaa, turvaa, parempaa jaksamista sekä tukeakseen vauvan kehitystä ja koko perheen hyvinvointia. Asiakas tavoittelee ensisijaisesti helpotusta arkeensa hyödyllisyyden ja toiminnallisuuden kautta, mutta korkeammalla tasolla hän toivoo myös vahvistusta sille, että hän tekee oikeita valintoja ja on hyvä vanhempi. Asiakkaan unelmissa palvelu vastaisi asiakkaan odotuksia ja palvelu olisi arkea helpottava apuväline.

## **2. Käytännön arvolupaus**

***Meidän näkökulmasta: Mitä hyötyjä myymme?***

Yritys myy tietoutta, jaksamista, unta, terveyttä, ”parempaa minää”, läsnäoloa, ajansäästöä, turvallisuutta ja tuttuutta vauvalle. Käytännössä yritys myy apuvälinettä, joka tukee unitaitojen kannalta oleellisten taitojen harjoittelua.

***Asiakkaan näkökulmasta: Mitä hyötyjä asiakas ostaa? Mitkä asiakkaan ongelmat ja haasteet ratkaistaan? Miksi asiakas valitsee meidän ratkaisun?***

Asiakas ostaa helpotusta, unta, aikaa, tukea, yhteenkuuluvuutta ja turvaa. Asiakkaalle tuodaan helpotusta vauva-arjen hallintaan tutkitulla tiedolla ja unta tukevalla apuvälineellä. Asiakasta tuetaan ennakoidusti unitietouden ja käyttövinkkien avulla. Asiakas valitsee yrityksen sen luotettavuuden perusteella.

## **3. Arvolupauksen lunastus ja asiakassuhde**

**Meidän näkökulmasta:** Mikä on meidän rooli asiakkaan maailmassa? Miten voimme auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteet? Kuinka seuraamme asiakashyötyjen saavuttamista ja kommunikoimme hyödyt asiakkaalle?

Yrityksen rooli asiakkaan maailmassa on luotettavan unitietouden tuoja sekä helpotuksen tarjoaja. Yritys auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteet tarjoamalla toimivan tuotteen lisäksi käyttöä tukevaa unitietoutta ja käyttövinkkejä. Asiakashyötyjen saavuttamista seurataan sovelluksen avulla, jossa unitietous ja käyttövinkit ovat personoituja ja ottaa huomioon asiakkaan lähtötilanteen, tavoitteet ja haasteet. Yritys ei voi tarjota räätälöityä tukea arvonmuodostukseen, mutta se voi vastata asiakkaiden toistuviin kysymyksiin ja tarjota näin personoituja uniohjeita.

**Asiakkaan näkökulmasta:** Miten asiakkaan ongelmat ja haasteet ratkaistaan? Millä keinoin asiakkaalle muodostuu tavoiteltu palvelukokemus? Miten asiakas saavuttaa haluamansa pitkän tähtäimen hyödyt?

Asiakkaan ongelmat ja haasteet ratkaistaan osaksi ennakoidusti ja osaksi personoitujen käyttövinkkien ja unitietouden avulla. Asiakkaalle muodostuu tavoiteltu palvelukokemus, kun hän ymmärtää vauvan unen kannalta oleelliset asiat ja työskentelee niitä kohti tuote apuvälineenään. Pitkän tähtäimen hyödyt tavoitetaan johdonmukaisella käytöllä.

#### 4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen

**Meidän näkökulmasta:** Miten asiakas tavoitetaan? Mikä on roolimme arvolutauksen lunastamisessa ja mitä teemme asiakkaan kanssa yhdessä? Miten voimme tukea vuorovaikutusta ja asiakkaan osallistumista? Miten varmistamme tiedonkulun meidän ja asiakkaan välillä?

Asiakas tavoitetaan hänen toivomaansa kanavaa pitkin, mutta suurin osa tiedosta on sovelluksessa. Asiakas saa personoitua unitietoutta ja käyttövinkkejä ottaen huomioon esimerkiksi perheen tilanteen, vanhemmuustyyppin ja tavoitteet. Vuorovaikutusta ja asiakkaan osallistumista tuetaan antamalla ohjeita myös ennakoidusti, mikä motivoi käyttöön.

**Asiakkaan näkökulmasta:** Mikä on asiakkaan rooli palvelun tuotannossa? Miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa kanssamme?

Asiakkaan rooli palvelun tuotannossa on tavoitteidensa, toiveidensa ja tarpeidensa jakaminen, jonka avulla yritys voi tuottaa personoitua unitietoutta ja käyttövinkkejä. Asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa mahdollisimman vaivattomasti ja mihin aikaan vuorokaudesta tahansa.

#### 5. Tulovirrat, arvon luominen ja mittarit



**Meidän näkökulmasta:** Arvolupaukseen liittyvä ansaintalogiikka? Mistä elementeistä tulot koostuvat? Miten voidaan hyödyntää asiakkaan arvoon pohjautuvaa hinnoittelua? Mikä on asiakassuhteen arvo? Mitä muita hyötyjä saadaan kuin taloudellista arvoa? Mitkä ovat arvolupaukseen liittyvät avainindikaattorit ja miten niitä seurataan?

Tulot koostuvat tuotteen vuokrauksesta, ostosta ja vähittäismyynnistä sekä personoidun unitietouden ja käyttövinkkien jakamisesta (tuotteen ostajalle veloitukseton, mahdollisuus myydä muille esimerkiksi kuukausihinnoittelulla). Yritys tarjoaa myös muita vauvan uneen liittyviä apuvälineitä. Asiakkaiden avulla saadaan ymmärrystä nykyvanhemmista ja tietoutta voidaan jakaa ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden kesken. Arvolupaukseen liittyvät avainindikaattorit ovat vauvan unen määrän seuraaminen, vanhempien tyytyväisyys tuotteeseen (esim. NPS), perheen tyytyväisyys arkeensa ja sen kasvu.

**Asiakkaan näkökulmasta:** Mistä hyödyistä asiakas on valmis maksamaan? Mitä lisäarvoa asiakas saa verrattuna kilpailijoihin? Asiakkaan toiminnan avainindikaattorit?

Yritys tarjoaa asiakkaalle kokonaisvaltaisemman palvelun kilpailijoihin verrattuna. Tuotteen avulla vauva voi nukkua ergonomisesti omassa pinnasängyssään ja se tukee hyvien unitapojen muodostumista. Mikäli asiakas kokee unitietouden ja tuotteesta saadut hyödyt riittäviksi, hän jatkaa tuotteen vuokrausta ja suosittelee sitä eteenpäin. Asiakas on valmis maksamaan paremmasta arjesta, joka pitää sisällään useita tekijöitä. Asiakkaan toiminnan avainindikaattorina on yritykselle antama tiedon määrä, someaktiivisuus tai vuokrausajan pidentäminen.

## 6. Keskeiset resurssit

**Meidän näkökulmasta:** Mikä tieto ja osaaminen on kriittistä? Ketkä ovat arvolupauksen lunastamiseen liittyvät keskeiset henkilöt? Muut keskeiset aineelliset ja aineettomat resurssit ja niiden rooli?

Kriittistä on asiakkaiden arvon muodostuksen, vauvan unen ja LullaMe Solinan käytettävyyden yhdistäminen, äidin tunteiden ymmärtäminen sekä henkilökohtainen ja personoitu asiakaspalvelu. Arvolupauksen lunastamiseen liittyvät keskeiset henkilöt ovat tuotekehitys, markkinointi sekä uniohjaaja. Keskeisiä resursseja ovat sovellus sekä tuote.

**Asiakkaan näkökulmasta:** Mitä asiakkaan pitää tietää ja osata?

Asiakkaan pitää ostaa tuote verkkokaupasta/jälleenmyyjältä, ladata sovellus, kytkeä patja, käyttää nopeuksia, pestä päällinen ja kapaloita vauva. Asiakkaan pitää ymmärtää, miten se voi hyödyntää tuotteen liikettä unitaitojen kehittämisessä. Asiakkaan pitää ymmärtää vauvan unen kehitysvaiheet, sitä hankaloittavat tekijät, mihin liike voi auttaa ja mihin ei.

## 7. Keskeiset kumppanit

***Meidän näkökulmasta:** Ketkä ovat keskeiset kumppanimme liittyen arvolupaukseen? Kumppanien roolit ja mitä resursseja saamme heiltä? Mitä hyötyjä kumppanuudesta syntyy eri osapuolille? Miten johdamme kumppanuusverkostoa? Miten yhteistyömallit rakennetaan ja ylläpidetään?*

Keskeiset kumppanimme ovat neuvolat, terveyden ja hyvinvoinnin laitos, tiede ja tutkimukset, aikakauslehdet, vaikuttajat, jälleenmyyjät ja kuriiriyritys. Kumppaneilta saadaan ajankohtaista tietoa, osaamista, trendejä, tukea ja luotettavuutta. Palvelua tulee kehittää ekosysteemissä.

***Asiakkaan näkökulmasta:** Miltä kumppanuusverkostomme näyttäytyy asiakkaalle? Millaisia kumppanuuksia asiakkaalla on ja miten ne pitäisi ottaa huomioon?*

Kumppanuusverkostomme sopii asiakkaan maailmaan, on luotettava ja ajantasalla. Kumppanuusverkostomme katsoo asiakasta kokonaisuutena ja yksilönä. Asiakkaan kumppanuuksia on esimerkiksi muut vauvatarvikkeiden palveluntarjoajat ja muilta vanhemmilta saatu vertaistuki.

## 8. Resurssien ja kumppanien osallistaminen

***Meidän näkökulmasta:** Kuinka hyödynnämme ja kehitämme resurssejamme ja kumppanuuksiamme? Kuinka asiakastietoa jaetaan ja hyödynnetään resurssien ja kumppanuuksien kehittämisessä? Miten riskejä hallitaan?*

Hyödynnämme ja kehitämme resurssejamme ja kumppanuuksiamme asiakastiedon pohjalta olemalla aktiivisia ekosysteemissämme, tuottamalla hyödyllistä materiaalia sekä jakamalla tietoa.

***Asiakkaan näkökulmasta:** Miten asiakkaan resursseja ja kumppanuuksia hyödynnetään ja kehitetään?*

Asiakasta pyydetään avaamaan vauva-arkensa tilanteita, joiden avulla hän saa personoitua unitietoutta ja käyttövinkkejä.

## 9. Kustannusrakenne

***Meidän näkökulmasta:** Mikä on arvolupauksen lunastamiseen liittyvä kustannusrakenteemme? Mitä muita kuin taloudellisia uhrauksia tähän liittyy?*

Arvolupauksen lunastamiseen liittyvä kustannusrakenteemme koostuu tiedon keräämisestä, paketoimisesta, viestimisestä, tuotteen kustannuksesta, lähetyksestä sekä kehityskustannuksista.

***Asiakkaan näkökulmasta: Mitkä on asiakkaan kustannukset ja muut uhraukset?***

Asiakkaan kustannukset ja muut uhraukset ovat tuotteen vuokraus tai osto, uuden opettelu, tiedon jakaminen, lukeminen ja sisäistäminen.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite oli ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista toimeksiantajan femtech-tuotteen osalta ja vastata kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin:

1. Miten, missä ja milloin arvoa muodostuu, mihin arvonmuodostus perustuu ja kuka on asiakas?
2. Miten yritys voi tukea femtech-tuotteen arvon muodostusta?
3. Miten LullaMe voi tukea asiakkaan arvon muodostumista?

Teoreettiseen tietoperustaan pohjautuvan ja kehittämistehtävän yhteydessä koottuun aineistoon perustuvan asiakkaan arvon muodostumisen ymmärryksen kautta päästiin kiinni siihen, miten, missä ja milloin asiakkaan arvoa muodostuu ja mitä arvo on. Kehitystyö oli pitkä prosessi, joka vaati lukuisia iteraatiokertoja, jotta päästiin kunnolla kiinni niihin tekijöihin, joita asiakkaat arvostavat. Arvon muodostukseen liittyvien tekijöiden löytäminen edellytti vahvaa teorianäytämistä myös unen osalta, jota kasvatettiin prosessin aikana.

LullaMe Solinan kokeilujakson tarkastelu osoittautui todella antoisaksi tavaksi asiakasymmärryksen keräämiseen. Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää LullaMe Solina -patjan käyttöjaksoa, mikä vaikutti muotoilu- ja luotaimien kysymystenasetteluun. Mikäli fokus olisi ollut heti arvon muodostuksessa, niin iteraatiokertoja olisi ollut luultavasti vähemmän. Vaikka kysymyksissä pyydettiin avaamaan kaikkia heräviä tunteita, niin erilaisella kysymyksenasettelulla olisi voinut saada vielä monipuolisempaa dataa. Aineiston analysoinnissa mitattiin asiakkaan itse ilmoitettua käyttäytymistä, joka lisää väärintulkitsemisen riskiä. Voi olla, että vastaajat esimerkiksi aliraportoivat sopimattomiksi katsomiaan käyttäytymismalleja. Luotaimiin ja haastatteluihin osallistuvien määrä oli verrattain pieni, mutta teoria vauvan unesta, nykyvanhemmuudesta sekä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista tukivat tuloksia.

Haastattelut tapahtuivat kasvotusten, joten kehitystyö olisi mahdollistanut myös luovemman menetelmän kokeilemisen. Tutkimukseen osallistuminen haluttiin pitää osallistuvilla

vauvaperheille suhteellisen kivuttomana ja helppona, joten perheisiin ei menty havainnoimaan tutkimuksen aikana, vaan luotettiin siihen, että osallistujat kertovat kaiken tarpeellisen joko päiväkirjoissaan tai haastattelussa. Havainnoinnilla olisi varmasti ollut positiivisia vaikutuksia saatavaan aineistoon. Tiedonkeruu oli kuitenkin analyyttistä ja kriittistä. Kehitystyössä vuorottelivat teoriaan tutustuminen, käytännön työ sekä oma, itsenäinen ajattelu ja kritiikki. Aineistosta ja teorian kautta saatu tieto ja ymmärrys vahvistivat toisiaan.

Asiakasymmärryksen pohjalta kävi ilmi korostetusti se, että hyvinvointia ja terveyttä tukevien femtech-tuotteiden tulee olla erityisen helppokäyttöisiä sekä se, että asiakasta ja hänen hyvinvointiaan tulee aina katsoa osana kokonaisuutta. Aineistosta nousi vahvasti esiin myös se, että tuotteen lisäksi palveluntarjoajan on tarjottava kaikki tarvittava tietotaito tuotteen käyttöön, koska merkityksellistä ei ole tuote, vaan se, mitä sen käyttö mahdollistaa ja mikä on sen osuus osana kokonaisuutta.

Aineistosta ilmenneet asiat kuvastivat myös nykyvanhemmuutta ja sieltä pystyi havaitsemaan intensiivisen vanhemmuuden piirteitä. Vaikka tuotteesta sai yleensä joitakin hyötyjä, niin asiakkaiden oli vaikea tehdä päätöstä siitä, olivatko ne riittäviä. Hyötyjä verrattiin myös vahvasti muihin nukutus- ja nukkumistapoihin, mikä kertoi siitä, että päätöstä punnittiin useista eri näkökulmista. Trendeistä esimerkiksi kierrätys, ekologisuus ja vuokraus nousivat vahvasti esiin.

Kehitystyön konteksti oli äärimmäisen mielenkiintoinen ja mahdollisti useiden näkökulmien hyödyntämisen. Yhä nopeammin muuttumassa yhteiskunnassa asiakkaiden tunteminen on välttämätöntä ja yritysten tulee kyetä tarjoamaan palvelukokonaisuuksia, joita asiakas voi integroida arkeensa. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka näyttää vastaavan tähän haasteeseen korostaen asiakkaan asemaa ja merkitystä. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teorian seuraaminen mahdollisti ymmärryksen, mitä muita logiikoita seuraamalla ei olisi luultavasti saatu. Teoreettisesta sekä käytännön liiketoiminnan näkökulmasta oli tärkeää, että kasvuyritys pyrki ymmärtämään, mitä asiakkaille muodostuva arvo on. Näkökulma mahdollisti laajemman ymmärryksen saamisen siitä, mikä todellinen merkitys tuotteella voi olla asiakkaalle. Logiikka laittoi tutkimaan, mitä tapahtuu palveluntarjoajan vuorovaikutuksen ja kontrollirajan ulkopuolella ja miten asiakas yhdistää toimintoja, jotka eivät ole palveluntarjoajan näkyvissä, mutta tukevat arvonmuodostusprosessia. Asiakkaan lisäksi tuotteen käytöstä saatavalla datalla voisi olla tulevaisuudessa merkitystä jopa yhteiskunnallisesti, mikäli henkilötietoja käytettäisiin palvelun edistämiseksi.

Kehittäminen oli hyvin ihmiskeskeistä, jota kuvastaa kehittäminen, joka ei ole koskaan valmista. Kehitettyä liiketoimintamalliakin on aika ajoin tarkistettava ja päivitettävä. Kehitystyön aikana täytyi omaksua paljon uutta tietoa ja omia kantoja oli hyvä tarkistaa.

Opinnäytetyön tulokset nostivat esiin useita mielenkiintoisia jatkokehitysmahdollisuuksia. Palveluekosysteemin roolit ja vastuut eivät ole yksiselitteisiä ja vaativat vahvaa yhteistyötä ja yhteistyön tuloksena asiakkaista voi paljastua näkökulmia, joita ei ole vielä osattu ottaa huomioon. Lisäksi yhteisöajatus on vielä melko ajatuksentasolla, joten sitä tulee ehdottomasti kehittää. Yhteisöt muokkaavat jäsenten kokemuksia ja tekemisen tapoja jopa identiteettiin asti, joten siinä voi olla yritykselle suuri mahdollisuus.

Kehitystyö herätti myös mielenkiinnon tutkia eri vanhemmuustyylien, lapsen unen sekä LullaMe Solina -patjan käytön yhteyttä. Myös eri rauhoittelu- ja nukuttamistyylien merkitystä LullaMe Solina -patjan käytön onnistumiseen olisi mielenkiintoista tutkia. Femtech-tuotteen tai palvelujen osalta olisi mielenkiintoista tehdä vastaava kehitystyö toisen femtech-tuotteen tai palvelun osalta ymmärryksen ja tulosten validoimiseksi.

Tuloksia soveltamalla olisi mielenkiintoista tutkia arvoulottuvuuksien merkitystä kokonaisvaltaisten ja ennakoivien sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että kokonaisvaltaisten ja ennakoivien sosiaali- ja terveyspalveluiden avulla olisi mahdollisuus elää terveempää ja onnellisempaa elämää. Mikäli terveysteknologian avulla asiakkaiden terveyspulmia ratkaistaisiin osittain itsenäisesti, niin aikaa vapautuisi vaativampien ongelmien ratkaisuun ja niiden ennaltaehkäisyyn. Vaikka terveysteknologia auttaisi ratkaisemaan joitakin terveyspulmia, niin taustalla tulisi huomioida asiakkaan arvon muodostumisen ulottuvuudet, jotta saavutetaan toivottu palvelukokemus.

Vaikka lastenhoitosuosituksiset ovat monelta osin kansainvälisiä, kulttuuristen tekijöiden merkitystä ei voi aliarvioida. Kun tuotetta myydään kansainvälisesti, tulee saada ymmärrys kunkin maan erityispiirteistä. Opinnäytetyö herätti kiinnostuksen muiden markkinoiden vastaavalle kehitystyölle.

Opinnäytetyön tekeminen näytti sen, että asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan juurruttaminen koko yrityksen yhteiseksi ajattelutavaksi on haastavaa. Vaikka asiakas olisi kehittämisen keskiössä ajattelun tasolla, niin helposti päädytään käyttämään työkaluja, jotka keskittyvät palvelunaikaiseen hetkeen ja jätetään huomiotta asiakkaan ekosysteemi. Asiakkaan arjen ja ekosysteemin tarkastelun hyötyjä voi myös olla hankala ymmärtää ennen kuin on nähnyt konkreettisia tuloksia. Käytössä olevia työkaluja ja mittareita on siis ehdottomasti parannettava, jotta asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ajatukset voidaan siirtää vahvemmin myös käytäntöön. Kehitystyö toi toimeksiantajayrityksen tiimin jäseniä yhteen ja loi yhteistä ymmärrystä seuraavista askeleista.

## Lähteet

### Painetut

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Alasuutari, M. 2003. Kuka lasta kasvattaa? Vanhemmuuden ja yhteiskunnallisen kasvatuksen suhde vanhempien puheessa. Helsinki: Gaudeamus.

Arnould, E.J. and Thompson, C.J. 2005. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*. 31 (4), 868-883.

Brown, S. 2007. Are we there yet? On the retro-dominant logic of marketing. *Marketing Theory* 7 (3), 271-300.

Brown, T. & Barry, K. 2009. *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: HarperCollings.

Chia, R. 2014. Reflections on the distinctiveness of European management scholarship. *European Management Journal* 32 (5), 683-688.

Drucker, P.F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Butterworth-Heinemann.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Sandén, B. 2002. *New Service Development and Innovation in the new economy*. Lund: Studentlitteratur.

Faircloth, C., Hoffmann, D. & Layne, L. 2013. *Parenting in Global perspective: Negotiating ideologies of kinship, self and politics*. London: Routledge.

Goodwin, K. 2009. *Designing for the Digital Age: How to Create Human-centered products and services*. Indianapolis: Wiley Publishing.

Grönroos, C. and Gummesson, E. 1985. "The Nordic School of Services - an introduction". *Service Marketing - Nordic School Perspective*. Tukholma: Tukholman yliopisto, 6-11.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3), 317-333.

Grönroos, C. 2008. Service-dominant logic revisited: who creates value and who co-creates? *European Business Review* 20 (4), 298-314.

- Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value* 3 (2), 125-141.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22 (1), 5-22.
- Gummesson, E. & Mele, C. 2010. Marketing as value co-creation through network interaction and resource interaction. *Journal of Business Marketing Management* 4, 181-198.
- Heinonen, K. 2004. Reconceptualizing customer perceived value - the value of time and place. *Managing Service Quality* 14 (2/3), 205-215.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21 (4), 531-548.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. *The Journal of Service Management* 29 (6/7), 472-484.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2018. Reflections on customers' primary role in markets. *European Management Journal* 36 (1), 1-11.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer-dominant value formation in service. *European Business Review* 25 (2), 104-123.
- Helminen, M.-L. 2001. Vanhemmuuden roolikartan käyttökokemuksia. Teoksessa Rautiainen, M. Vanhemmuuden roolikartta - syvennä ja sovela. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hernes, T. 2014. In search of a soul of relevance for European management research. *European Management Journal* 32, 852-857.
- Hirsjärvi, S. & Laurinen, L. 2004. Lempeästi mutta lujasti. Suomalaisia sanontoja ja arkiuskomuksia kasvatuksesta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Häkälä, N., Pölkki, P., Hämäläinen, J., Paunio, T., Kylliäinen, A., Saarenpää-Heikkilä, O. & Paavonen, J. 2018. Äidin vanhemmuustyylin ja vanhemmuuden stressin ja vanhempien nukuttamistyylin yhteys kahdeksan kuukauden ikäisen lapsen univaikeuksiin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*.
- Kekkonen, M. 2004. Vanhemmuutta etsimässä ja tukemassa. Lapsiperheiden peruspalvelujen kehittäminen. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.

- Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra.
- Koivisto, M., Säynäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lee, S., Olson, D. & Trimi, S. 2012. Co-innovation: convergenomics, collaboration and co-creation for organizational values. *Management Decision* 50 (5), 817-831.
- Levitt, T. 1960. "Marketing myopia", *Harvard Business Review* 38 (4), 45-56.
- Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C. & Mnerie A-V. 2015. Brain-Writing Vs. Brainstorming. Case Study For Power Engineering Education. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 387-390.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2004. Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 117.
- Lusch, R.F. & Vargo, S. L. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1-10.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2017. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing* 34 (1), 46-67.
- Mattelmäki, M. 2006. Design Probes. Vaajakoski: Gummerus.
- Michelsson, K-J. 2013. Customer activity in service. *Journal of Service Management* 24 (5), 534-552.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Koskelo, M. and Nousiainen, A.K. 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. In Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. and Green, R. *The Handbook of Service Innovation*. London: Springer-Verlag, 193-212.
- Ojasalo, K. and Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Gummerus J. and von Koskull K. *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki, Finland: CERS, Hanken School of Economics, 309-333.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, USA: Wiley & Sons.



Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design - From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media.

Ringel, M., Grassl, F., Baeza, R., Kennedy, D., Spira, M. & Manly, J. 2019. *The most innovative companies 2019. The rise of AI, platforms, and ecosystems*. Boston Consulting GGroup.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality* 17, 621-634.

Ryff, C.D. and Keyes, C.L.M. 1995. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (1), 719-727.

Sherry, J.F. and Fischer, E. 2009. *Explorations in Consumer Culture Theory*. New York: Routledge.

Shirani, F., Henwood, K. & Coltart, C. 2012. Meeting the Challenges of Intensive Parenting Culture: Gender, Risk Management and the Moral Parent 46 (1), 25-40.

Sinkkonen, I., Nuuttila, E. & Törmä, S. 2009. *Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu*. Helsinki: Tietosanoma.

Sorkkila, M., Aunola, K. 2020. Risk Factors for Parental Burnout among Finnish Parents: The Role of Socially Prescribed Perfectionism. *Journal of Child and Family Studies* 29 (3), 648-659.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. *This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook*. California: O'Reilly Media.

Strandvik, T. & Homlund, M. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (2), 132-141.

Tchimmel, K. 2012. *Design Thinking as an Effective Toolkit for Innovation*. Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tuulaniemi, J. 2013. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Pro.

Vargo, S.L. 2008. "Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives". *Journal of Service Research* 11 (2), 211-215.

Weill, P. & Woerner, S. 2015. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review* 56 (4), 27-34.

Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Malden: Blackwell Business.

#### Sähköiset

Design Council. 2018. The Design Process: What is the Double Diamond? Viitattu 19.5.2020.  
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Froloff, L. 2016. Lastenpsykiatri Jari Sinkkonen: ”Lasten kasvatuksesta selviää hengissä, mutta ei ilman negatiivisia tunteita.” Viitattu 25.5.2020.  
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/02/22/lastenpsykiatri-jari-sinkkonen-lasten-kasvatuksesta-selviaa-hengissa-mutta-ei>

Healthcare Growth Partners (HGP). HIT Consultant. Analysis: Why Digital Health Investors are Falling in Love with Femtech. Viitattu 9.5.2020. Atlanta: Newstex.  
<https://hitconsultant.net/2020/02/12/analysis-digital-health-investors-femtech/#.XraT6WgzZPY>

Innokylä 2020. Viitattu 16.5.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>

Kangasluoma, L. 2019. Femtech on maailman terveystarkkainoiden seuraava häirikkö - alan pioneeri tulee Juupajoelta. Kauppalehti. Viitattu 4.4.2020.  
[www.kauppalehti.fi/uutiset/femtech-on-maailman-terveystarkkainoiden-seuraava-hairikko-alkan-pioneeri-tulee-juupajoelta](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/femtech-on-maailman-terveystarkkainoiden-seuraava-hairikko-alkan-pioneeri-tulee-juupajoelta)

Leskelä, M. 2017. Ihmisoivallus - Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi. Protoomo. Viitattu 18.5.2020. <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/ihmisoivallus/IhmisoivallusPDFversio.pdf>

Kestilä, L. & Karvonen, K. 2019. Suomalaisten hyvinvointi 2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: PunaMusta. Viitattu 23.5.2020.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137498/THL\\_Suomalaisten%20hyvinvointi%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137498/THL_Suomalaisten%20hyvinvointi%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ruckenstein, M., Suikkanen, J., Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi: keskity arvon luontiin: ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Viitattu 12.5.2020.  
<https://media.sitra.fi/2017/02/27173707/sitra291-2.pdf>

Sitra. 2015. Kestävä hyvinvointi edellyttää kokonaisvaltaisia sosiaali ja terveystalveluja. Viitattu 25.4.2020.

[https://media.sitra.fi/2017/02/27175130/Kestava\\_hyvinvointi\\_edellyttaa\\_kokonaisvaltaisia\\_sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluja-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175130/Kestava_hyvinvointi_edellyttaa_kokonaisvaltaisia_sosiaali_ja_terveyspalveluja-2.pdf)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2017. Viitattu 25.5.2020. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsen-uni-ja-terveys-child-sleep/tietoja-lasten-unihairioista>

Julkaisemattomat

AEI de la Infancia & Aiju. Childcare trends 2019-2020.

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakasulottuvuuksien ja markkinointistrategian muuttuminen (Edvardsson ym. 2002, 20) .....	12
Kuvio 2: Asiakkaan ja palveluyrityksen suhde (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 476) ...	16
Kuvio 3: Arvokeskiön muuttuminen (mukaillen Heinonen & Strandvik 2018) .....	17
Kuvio 4: Kehittämiskonteksti ja teoreettinen viitekehys .....	24
Kuvio 5: Kehitystyön tavoitteet ja toteutus.....	26
Kuvio 6: Osallistujien aineistot pelkistettiin .....	29
Kuvio 7: Esimerkkejä toiveista tuotetta kohtaan .....	30
Kuvio 8: Tuotteen hyötyjä.....	31
Kuvio 9: Kokemuksia ensikokeilujen jälkeen.....	32
Kuvio 10: Prototyyppi käyttövinkeistä .....	40
Kuvio 11: Prototyyppi sähköpostiautomaatiosta .....	41
Kuvio 12: Asiakaskeskeisyyden haasteet (mukaillen Heinonen ym. 2013, 115) .....	43
Kuvio 13: Arvoulottuvuudet .....	47
Kuvio 14: Toiminnallisia hyötyjä .....	48
Kuvio 15: Arvon ulottuvuudet means-end mallia soveltaen .....	50
Kuvio 16: Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli .....	54

## Kuvat

Kuva 1: Brainwriting-menetelmän tuloksia.....	37
---	----

## Liitteet

Liite 1: Vanhemmuustyypit.....	70
Liite 2: Persoonat ja empatiakartat .....	72
Liite 3: Service Blueprint .....	75
Liite 4: Luotainpaketti .....	77
Liite 5: Keskustelu arvoulottuvuuksista .....	86

## Liite 1: Vanhemmuustyypit

### 1. Voimaannuttava vanhemmuus (empowered parenting)

- Vanhemmat, jotka voimaantuvat äitiydestä ja pitävät vanhemmuutta mahdollisuutena rakentaa parempaa yhteiskuntaa.
- Usein jo useamman lapsen vanhempia, jotka eivät välitä joistakin vanhemmuudelle asetetuista vaatimuksista, vaan tekevät tavallaan.
- Kokevat tulleen hieman ”huijatuksi” siitä, mitä vanhemmuus todella on ja haluavat tuoda ”todellisuuden” (hyvät ja huonot puolet) näkyviin. Vanhemmuus voi olla myös yksinäistä, syyllisyys (omasta ajasta ym.) on toisinaan piinaavaa ja äitiyttä ja perheen valintoja arvostellaan heidän mielestä liikaa. He muuttavat prioriteettejaan lapsen myötä, mutta ei täysin, koska haluavat pysyä ”itsenäinään”.
- Eivät ole fanaattisesti minkään yhden metodin kannattajia, vaikka lukevat ja ovat tietoisia asioista, vaan yhdistelevät trendejä omalla tavallaan, eivätkä ajattele, että lapset eivät voisi mukautua heidän aikatauluihin.
- Voimaantuvien vanhempien kanssa tulee korostaa tuotteen käytettävyyttä, muunneltavuutta sekä kestävyyttä. He ostavat paljon käytettynä, mutta sijoittavat mielellään tuotteisiin, joita käyttävät paljon.

### 2. Itsetietoinen vanhemmuus (self-aware parenting)

- Vanhemmat, jotka priorisoivat omat tarpeensa moderneina ja itsenäisinä yksilöinä. Siirtävät äidiksi tulemistä ”mahdollisimman pitkään” mahdollistaakseen ei-äidillisen elämäntavan (rakastavat matkustamista, festareita, kavereiden kanssa oloa ym.). Kammoksuvat sitä, että heidät luokitellaan vain äidiksi.
- Ajatukset kuten ”Tuleeko minun valita lapsen ja uran välillä”, ”Voinko enää nauttia harrastuksistani”, ”Muuttuuko suhteeni kumppaniini?”, ”Entä ystäviini?”, ”Jos en imetä, niin arvostellaanko mua?”, ”Tuleeko mun rinnat riippumaan imetyksestä” ym. ovat tavallisia.
- Äidiksi tulemisen jälkeen on tavallista, että nämä persoonat käyvät useita identiteettikriisejä: on vaikea tottua ajatukseen, että pieni ihminen on 24/7 riippuvainen sinusta. He kuitenkin ratkaisevat ongelmat käytännönläheisesti ilman draamaa. He eivät ole juurikaan (muista persoonista eroten) lukeneet äitiydestä ja näin ollen heidän perusolettamukset ovat ”perinteisestä vanhemmuudesta”, koska se on heille tutuin. Heillä ei ole ongelmaa pyytää perheeltä tai mieheltä apua. He rakastavat lapsiaan, mutta haluavat myös tulla nähdyksi myös muissa konteksteissa.
- He etsivät ratkaisuja tai tuotteita, jotka takaavat levon jokaisessa tilanteessa. He etsivät helpoimpia siedettäviä ratkaisuja ja haluavat vauvan lisäksi saada myös itse lepoa. Heidän mukaan teknologian tarkoitus on saada heidän elämänsä helpommaksi. He etsivät tuotteita, jotka mahdollistavat itsestä huolehtimisen sekä palautumisen.

### Seuraava vanhemmuus (tracking parenting):

- Vanhemmat, jotka perustavat lastenkasvatuksen ”positiiviseen vahvistamiseen” - kaikki mitä teet oikein, vaikuttaa lapseesi positiivisesti. He haluavat lapsensa olevan parhaita akateemisesti sekä atleettisesti.
- He ostavat kaiken tarpeellisen, valitsevat aina parhaimman laadun ja turvallisuuden mukaan sekä tarvittavan määrän ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. He priorisoivat lapsensa terveyden ja turvallisuuden.
- ”Sinun tulee olla hyvä roolimalli. ”Luota itseesi ja voit saavuttaa mitä vain. Näe vaivaa, treenaa ja harjoittele” (näkyä etenkin urheilussa), äitiys mahdollistaa myös mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun.
- He eivät usko, että ”kaikki tulee luonnollisesti”, vaan he haluavat tutkittua tietoa tehdäkseen oikeita ratkaisuja.
- Vauva nukkuu vanhempien huoneessa 6 kk asti. Niin pian kuin mahdollista, vauva laitetaan omaan huoneeseen. He seuraavat tiukkoja aikatauluja ja pitävät rutiinin noudattamisen tärkeänä.
- Äitiys on heidän elämänsä tärkein projekti, johon pitää olla täysin valmistautunut. He etsivät tietoa ja dokumentoivat jatkuvasti lapsensa edistymistä. He pitävät vanhemmuutta ”tieteenä” ja luottavat vain ammattilaisiin.

### Lapsentahtinen vanhemmuus (baby-led parenting)


- Vanhemmat, jotka mukautuvat/sopeutuvat lapsen kehityksen edetessä (iänmukainen sanoittaminen ym.) ja luottavat ”luontaiseen kehitykseen”.
- Tavanomaista muun muassa pitkä imetys, perhepeti, kantovälineet (paljon fyysistä kontaktia), sukupuolineutraalius, lapsen itsemääräämisoikeuden tärkeys, maanläheisyys.
- Kunnioittavat rajat sanktioiden sijaan, ovat empaattisia, ”lapsi on luonnostaan viisas” -ajattelu.
- Vuokraavat mieluummin omistamisen sijaan sekä preferoivat kokemuksia tavaroiden sijaan.
- Haluavat mieluummin vuokrata (minimalismi) kuin omistaa sekä preferoivat kokemuksia tavaroiden sijaan.

### Liite 3: Persoonat ja empatiakartat

## Jenni Mattila

Jenni on 33-vuotias esikoisen äiti, joka ei koe erityisesti nauttivansa vauvan ensimmäisistä kuukausista ja valitsee usein helpoimman tien. Hän toivoo saavansa apukeinoista välittömiä hyötyjä, eikä jaksakaan käyttää aikaa johdonmukaiseen testailuun. Hänen tunneskaalansa on laaja, eikä hän siedä ulkoapäin tulevia liikkeitä ohjeistuksia, mutta on valmis pyytämään apua.

Persoonana ja empatiakartta on kuvattu alla:



"Olen ihan loppu. Odotan tuotteen vastaavan toiveisiini."

### Bio

Jenni on 33-vuotias ensimmäisen lapsen äiti, joka kokee, että ensimmäiset kuukaudet vauvan kanssa ovat pelkkää selviytymistä. Hänen ei ole vaikea pyytää apua, mutta kärsivällisyys ei riitä johdonmukaiseen testailuun. Perhe nukkuu perhepedissä, koska se tuntuu helpoimmalta vaihtoehdolta.

### Persoonallisuus

Ajatteleva	Tunteva
Arvostelevala	Havainnoiva
Lapsen tarpeet	Omat tarpeet
Päätävä	Selkeät ohjeet

### Motivaattorit

Helppokäyttöisyys	★
Toimivuus suhteessa odotuksiin	★
Ulkonäkö	★
Turvallisuus	★
Hinta	★

### Tavoitteet

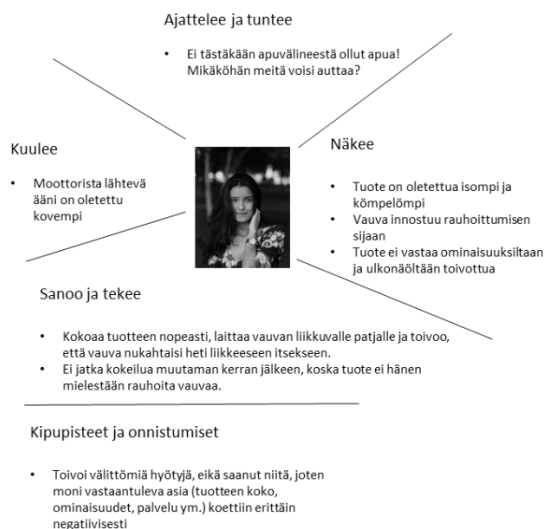
- Selviytyä vauva-arjesta helpommin
  - Saada apua oloon nopeasti

### Ärsytykset

- Kaikki vastaan tulevat ongelmat koetaan todella negatiivisesti
  - Liiallinen ohjeistaminen

### Vanhemmuustyyppi

Lapsentahtinen	★
Itsetietoinen	★
Voimaantuva	★
Seuraava	★






## Tiia Tuominen

Tiina on 30-vuotias äiti, joka muistaa esikoisensa ajoilta väsymyksen. Hän on valmis tekemään töitä hyvien unirutiinien löytämisen eteen, mutta ärsyntyä, jos tuotteen käytettävyyks on heikko.

Persoona ja empatiakartta on kuvattu alla:



"Hyvä uni on prioriteetti numero yksi"

**Bio**

Sanna on 30-vuotias kahden lapsen äiti, joka tietää, että ilman unta on vaikea jaksaa vauva-arjessa. Hän uskoo tuudittamisen auttavan, koska vauva tuntuu viihtyvän liikkeessä ja on valmis venymään ääriarjoilleen hetkellisesti, jotta koko perhe saa mukavamman arjen vauvan oppiessa nukahtamaan itse.

**Tavoitteet**

Helpottaa koko perheen oloa pitkällä aikavälillä

**Ärsytykset**

Jos tuotteen käytettävyyks on huono

**Persoonallisuus**

Ajatteleva	Tunteva
Arvosteleva	Havainnoiva
Lapsen tarpeet	Omat tarpeet
Päättäväisyyttä	Selkeät ohjeet

**Motivaattorit**

Helppokäyttöisyys	★
Toimivuus suhteessa odotuksiin	★
Ulkonäkö	★
Turvallisuus	★
Hinta	★

**Vanhemmuustyyppi**

Lapsentahtinen	★
Itsetietoinen	★
Voimaantuva	★
Seuraava	★




### Kipupisteet ja onnistumiset

- Koko perhe voi paremmin, tätä on syytä jatkaa, vaikka rahaa meneekin!

## Miia Metsola

Miia on 26-vuotias esikoisen äiti, joka uskoo tutkittuun tietoon. Hän on yrittänyt kaikkensa turvataksaan niin hyvän unen vauvalleen kuin mahdollista, mutta nyt hän toivoo löytävänsä helpotusta myös omaan väsymykseensä. Hän ei toivo mahdottomia, vaan pienikin helpotus riittää.

Persoona ja empatiakartta on kuvattu alla:



"Kunhan saisin edes hetken helpotuksen"

**Bio**

Miia on 26-vuotias ensimmäisen lapsen äiti, joka rakastaa tutkittua tietoa sekä analyyttistä ajattelua. Hän ei halua toivoa liikaa, ettei pety. Hän on tehnyt kaikkensa helpottaakseen vauvan oloa omankin terveytensä kustannuksella ja nyt tuntuu, että olisi vuoro keskittyä myös vanhempien hyvinvointiin.

**Tavoitteet**

Saada kädet vapaaksi edes joskus

**Ärsytykset**

Kaikki epäjohtonmukaiset ohjeistukset

**Persoonaallisuus**

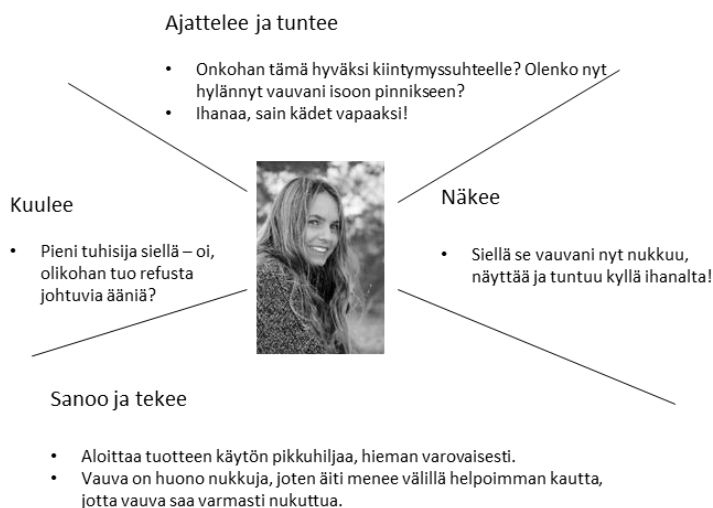
Ajatteleva	Tunteva
Arvostelevala	Havainnoiva
Lapsen tarpeet	Omat tarpeet
Päätävä	Selkeät ohjeet

**Motivaattorit**

Helppokäyttöisyys	★
Toimivuus suhteessa odotuksiin	★
Ulkonäkö	★
Turvallisuus	★
Hinta	★

**Vanhemmuustyyppi**

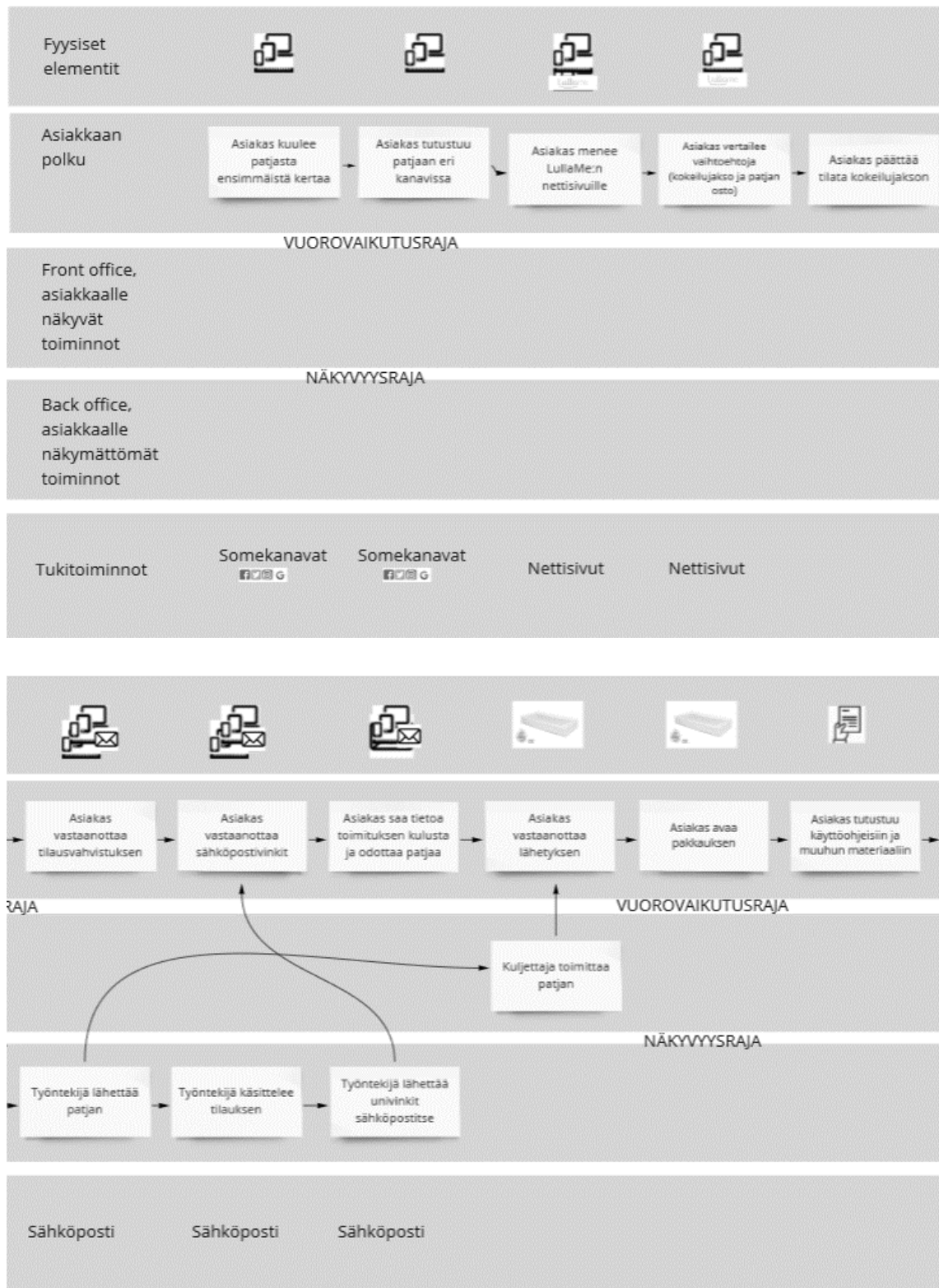
Lapsentahtinen	★
Itsetietoinen	★
Voimaantuva	★
Seuraava	★

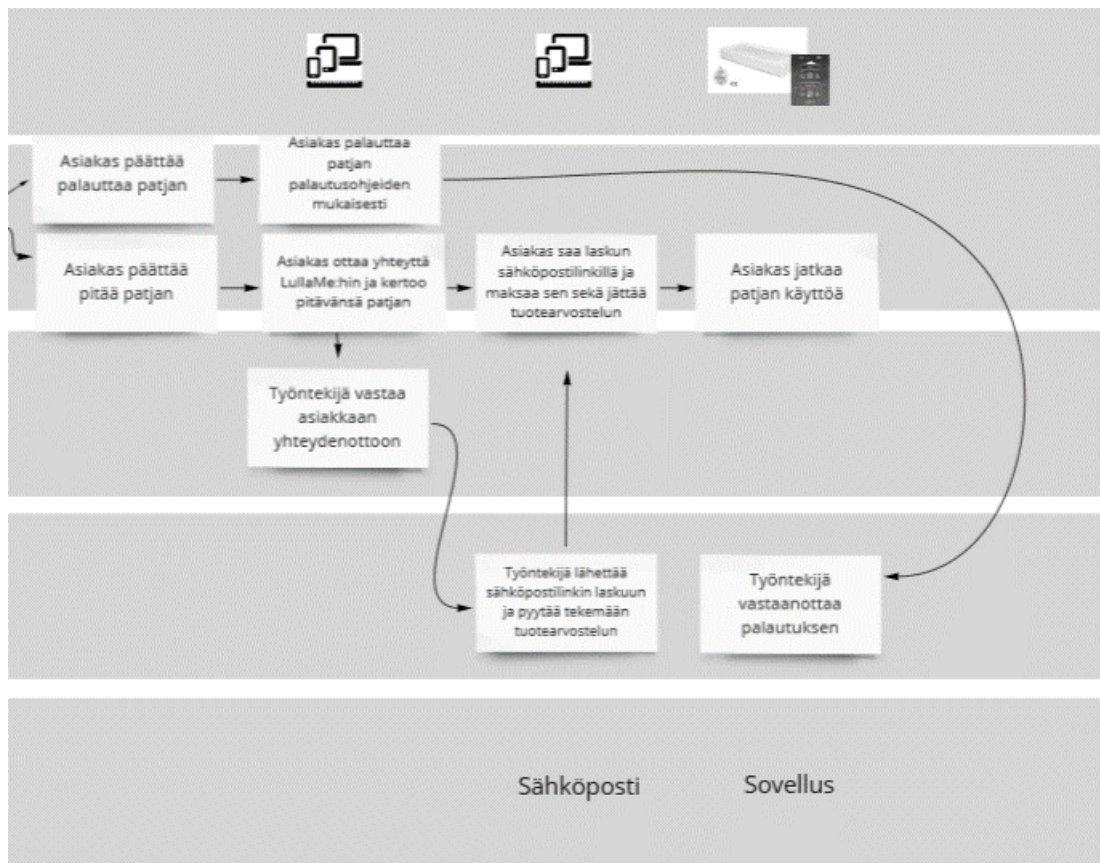
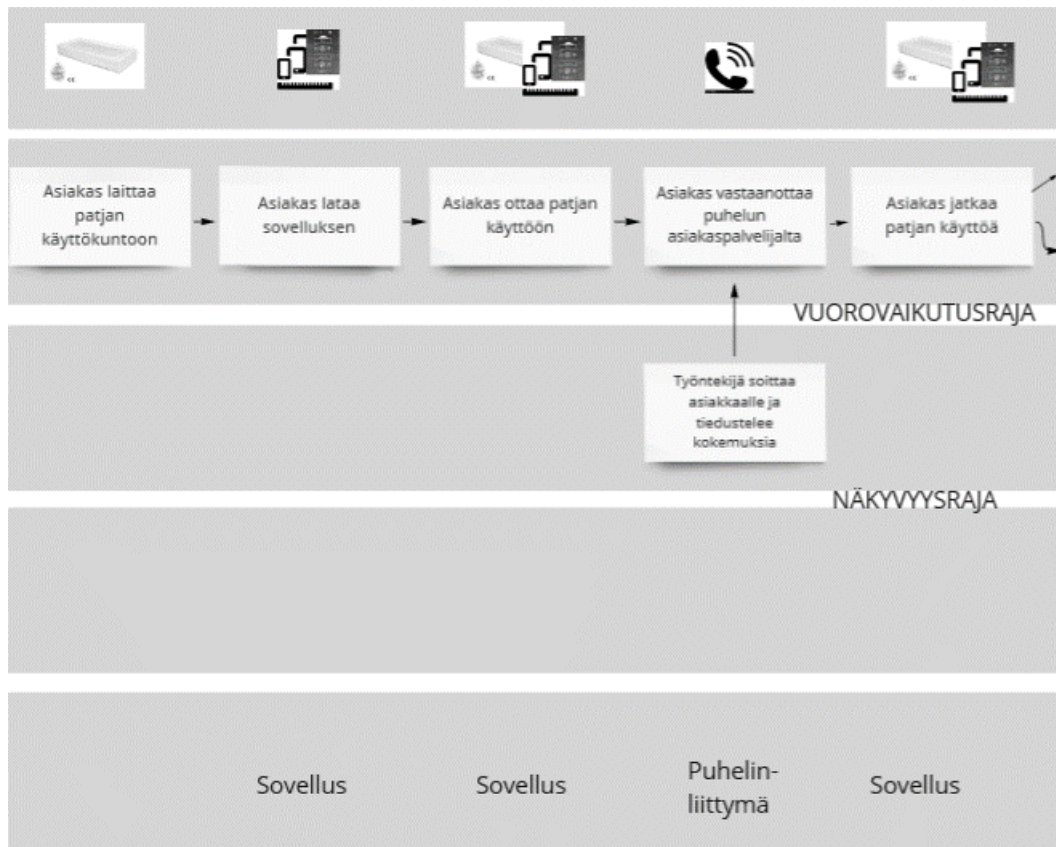


### Kipupisteet ja onnistumiset

- Vaikka kaikki toiveet eivät toteutuneet, niin tuote toi helpotuksen!

## Liite 3: Service Blueprint





#### Liite 4: Luotainpaketti

### Ohjeistus 14 päivän kokeilujaksoa varten

#### Paketin sisältö:

Tämä ohjeistus

Suostumuslomake

”Yleisfiilis jokaisen päivän jälkeen” -lomake

Kysymyslomake

Tehtäväkortit

Hymiötarrat

Muistiinpanovälineet

#### Tarvitset vielä:

kännykän valokuvia ja videoita varten

WhatsApp-yhteyden minuun (+358 XX XX XXXX / Satu Niskanen, laittaisitko minulle viestiä)

Tässä työskentelypaketissa on siis kaikki tarvitsemasi välineet (pl. kännykkä) kahden viikon kokeilujaksoa ja sen dokumentointia varten.

Tarkoituksena on, että dokumentoit mahdollisimman paljon ympäristöäsi, toimintaasi, ajatuksiasi ja palvelukokemustasi 14 päivän kokeilujakson ajalta. Kannustan sinua kirjoittamaan ylös kaikki ajatuksesi (tarpeet, toiveet, odotukset, ongelmat, nousseet tunteet ym.), mitä sinulla herää kokeilujakson aikana myös annettujen kysymysten ulkopuolelta. Toivomme myös mahdollisimman paljon kuvia ja videopätkiä, koska ne kertovat monesti tekstiä enemmän.

Kirjoita vastaukset kysymyksiin saamaasi vihkoon kysymysnumeron kera, niin sinulla on enemmän tilaa avata ajatuksiasi. Mikäli sinulla herää ajatuksia kysymysten ulkopuolelta, niin erottele ne jollain tavalla, esim. tekstillä ”Muuta”.

Esimerkiksi näin:

7. Seuraamani vaikuttajan mainoksesta.

8. Olen käynyt Ipanaisella katsomassa patjaa.

Muuta: Voisiko patja olla myös neuvoloissa?

9. Odotukseni...

Tämän lisäksi pyydämme sinua täyttämään päivittäin "Yleisfiilis jokaisen päivän jälkeen" -lomaketta. Tehtävät-paperilla olevia hetkiä pyydämme myös kirjaamaan ylös sitä mukaa, kun niitä tulee.

Hymiötarroja on tarkoitus käyttää kuvaamaan senhetkistä tunnetilaasi eli miltä sinulta tuntuu esim. LullaMe-patjan tilaamisen jälkeen. Pyydämme laittamaan niitä erityisesti "Yleisfiilis jokaisen päivän jälkeen" -lomakkeeseen kuvaamaan yleisfiiliksiäsi päivästä sekä hetkinä, kun tunne on poikkeuksellisen voimakas (esim. todella onnellinen / ärtynyt tmv.).

Pyydän sinua lähettämään tuotoksesi (tekstit, kuvat, videot) WhatsApilla siinä tahdissa, kun se tuntuu sinusta hyvältä (esim. muutaman päivän välein). Mikäli WhatsApp tuntuu hankalalta, niin voit palauttaa kaikki kerralla postitse kahden viikon jälkeen. En vastaa (jos et erikseen pyydä) WhatsApissa, niin annan sinulle rauhan. Itse kontaktoin sinua WhatsApissa kerran.

Vauva ja muu perhe tulee toki ensiksi eli jos et ehdi/osaa/halua vastata joihinkin kysymyksiin, niin hyppää ne välistä.

Osallistuminen palvelun kehittämiseen alkaa nyt, kiitos vielä kerran kiinnostuksestasi!

### **Suostumuslomake luotaimet**

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän (luotaimet, itsedokumentointi) tarkoitus on selvittää asiakkaiden tarpeita, toiveita, odotuksia ja ongelmia 14 päivän kokeilujaksoon liittyen. Tiedonkeruumenetelmä koostuu päiväkirjamaisesta kirjoittamisesta sekä valokuvista ja videokuvista.

Osallistumisesi tutkimukseen on mahdollista vain, jos allekirjoitat vapaasti ja itsenäisesti tämän suostumuslomakkeen, jolla annat meille luvan käyttää dataa, jonka tarjoat.

Alla on lista ehdoista, jotka pyydämme sinua lukemaan. Mikäli suostut kaikkiin näihin ehtoihin, allekirjoitathan tämän lomakkeen.

- Osallistumisesi tähän tutkimukseen on vapaaehtoista.
- Voit kysyä menetelmän suorittajalta kysymyksiä osallistumisestasi koska tahansa.
- Sinulla on oikeus olla vastaamatta mihin tahansa kysymykseen ja jos tunnet olosi millään tavalla epämukavaksi, sinulla on oikeus vetäytyä tutkimuksesta.
- Kaikki henkilökohtaiset tiedot tehdään tunnistamattomiksi niin, ettei mielipiteitä ole mahdollista yhdistää henkilöön, joka esitti ne.
- Tietojasi suojellaan tutkimuksen aikana ja ne tuhotaan tutkimuksen päätteeksi.
- Saamme käyttää kirjoittamaasi tekstiä, valokuvia ja videokuvaa tiedonkeruumateriaalina. Ottamiasi valokuvia ja videokuvaa ei julkaista opinnäytetyössä.

*Osallistujan nimi ja sukunimi*

*Paikka, aika ja osallistujan allekirjoitus*

### **Suostumuslomake haastattelu**

Haastatteluun osallistuja on itsedokumentoinut (design luotaimet -menetelmällä) LullaMe-patjan 14 päivän kokeilujakson palvelua. Haastattelun tarkoitus on syventyä annettuihin vastauksiin.

Osallistumisesi tähän haastatteluun on mahdollista vain, jos allekirjoitat vapaasti ja itsenäisesti tämän suostumuslomakkeen, jolla annat meille luvan käyttää dataa, jonka tarjoat.

Alla on lista ehdoista, jotka pyydämme sinua lukemaan. Mikäli suostut kaikkiin näihin ehtoihin, allekirjoitathan tämän lomakkeen.

- Osallistumisesi tähän haastatteluun on vapaaehtoista.
- Voit kysyä haastattelun suorittajilta kysymyksiä osallistumisestasi koska tahansa.
- Sinulla on oikeus olla vastaamatta mihin tahansa kysymykseen ja jos tunnet olosi millään tavalla epämukavaksi haastattelun aikana, sinulla on oikeus vetäytyä haastattelusta.
- Kaikki henkilökohtaiset tiedot tehdään tunnistamattomiksi niin, ettei mielipiteitä ole mahdollista yhdistää henkilöön, joka esitti ne.
- Tietojasi suojellaan tutkimuksen aikana ja ne tuhotaan tutkimuksen päätteeksi.
- Haastattelun suorittajat voivat ottaa myös valokuvia ja/tai äänitallenteita haastattelun aikana tapahtuman dokumentoimiseksi. Osoita suostumuksesi tai kieltäytymisesi valitsemalla alla olevista vaihtoehdoista oikea:

Annan luvan ( ) / en anna lupaa ( ) ottaa valokuvia tapahtuman dokumentoimista varten.

Annan luvan ( ) / en anna lupaa ( ) ottaa äänitallenteita tapahtuman dokumentoimista varten.

*Osallistujan nimi ja sukunimi*

*Paikka, aika ja osallistujan allekirjoitus*

### **Kysymykset: 14 päivän kokeilujakso**

Alla kysymykset, joihin toivomme vastauksia. Siirrythän seuraaviin kysymyksiin vasta, kun saat niihin kehotuksen.

### **TAUSTAKYSYMYKSET**

1. Vauvan ikä tänään
2. Vauvan paino tänään



3. Monta lasta sinulla on?
4. Onko vauvallasi todettu sairauksia, refluksia, koliikkia, allergioita tai jotain muuta, jolla saattaa olla vaikutusta patjan käyttöön?
5. Minkälainen vauvanne on perusluonteeltaan?
6. Kuvaile tavallinen arkipäivänne.

#### VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN ENNEN PATJAN SAAPUMISTA

Tästä alkaa varsinaiset kehittämistyöhön liittyvät kysymykset. Muistuttelen vielä, että kirjoitathan ajatuksiasi ylös mahdollisimman paljon myös kysymysten ulkopuolelta.

7. Mistä kuulit LullaMe-patjasta ensimmäisen kerran?
8. Oletko jo tutustunut patjaan etukäteen? Missä?
9. Mitkä ovat odotuksesi patjasta tällä hetkellä LullaMe:n viestinnän sekä muun kuuleman perusteella? Mitä hyötyjä toivotte saavanne LullaMe-patjasta?

Kuvittele tilanne:

Näet mainoksen 14 päivän kokeilujaksosta ja kiinnostut tuudittavasta patjasta. Haluat kuitenkin lukea tuotteesta lisää ja menet LullaMe:n nettisivuille <https://www.lullame.com> (mene nettisivuille).

10. Mikäli olisit juuri kuullut patjasta ensimmäisen kerran, niin mitä tietoa haluaisit ostopäätöksesi tueksi? Mitä haluaisit tietää LullaMe-patjasta ennen ostopäätöstä?
11. Löydätkö kaiken toivomasi nettisivuiltamme? Miten helposti löydät ne? Voisiko jotain tietoa olla enemmän? Muita ajatuksia sivuista?

Mene vielä kokeilujaksosivulle (<https://www.lullame.com/products/14-day-trial-self-rocking-baby-mattress-120-60-cm>)

12. Ajatuksesi sivusta? Löydätkö kaiken tarpeellisen? Myös, jos et olisi käynyt tuotesivulla?

Nyt tehtävänäsi on tilata kokeilujakson patja. Tilaa kokeilujakso käyttäen alennuskoodia FREETRIAL (sinulta ei veloiteta mitään).

13. Miten kokeilujakson tilaus sujui? *Avaa monipuolisesti kokemuksiasi tilausprosessista.*

14. Mitkä odotuksesi ovat nyt?

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN TILAUKSESTA SEURAAVANA PÄIVÄNÄ

15. Huomasitko univinkit sähköpostissasi? Koitko ne hyödylliseksi? Muita ajatuksia niistä?

16. Etsitkö vielä lisätietoa patjasta odottaessasi sitä?

17. Seurasitko toimitusta UPS:in sivuilta?

18. Ensimmäiset vastaanottaessasi patjan (ennen paketin avaamista)?

NYT VOIT TUTUSTUA PATJAAN RAUHASSA. VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN VASTA ENSIKOKEILUN JÄLKEEN.

19. Mikä oli ensivaikutelmasi patjasta? *Avaa monipuolisesti kokemuksiasi ensivaikutelmasta.*

20. Luitko käyttöohjeet? Ajatuksesi niistä?

21. Mitä mieltä olit patjan mukana tulleista ohjeistuksista ym. oheistarvikkeista?

22. Ajatuksesi (yllätys)kapalosta?

23. Pesitkö patjan päällisen (pesethän sen, jos et vielä ehtinyt)?

24. Miten patjan käyttöönotto sujui?

25. Miten sovelluksen asentaminen sujui?

26. Mikä oli ensikokemuksesi patjan käytöstä? *Avaa monipuolisesti ensikokemuksiasi.*

27. Huomasitko ohjeista, että patjan päällä ei tarvitse käyttää lakanaa? Miltä se sinusta tuntuu?

Nyt toivomme sinun käyttävän patjaan haluamallasi tavalla muutaman päivän ja kirjoittavan päiväkirjaan ylös tuntemuksiasi sitä mukaa kun niitä tulee. Otathan halutessasi myös kuvia ja videopätkiä havainnoimaan tilanteita.

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN, KUN KÄYTTÖKOKEMUKSIA ON KERTYNYT MUUTAMALTA PÄIVÄLTÄ

28. Kerro monipuolisesti nukuttamis- ja nukkumiskokemuksistanne LullaMe-patjalla esim.

- Pitääkö vauvanne tuudittavasta liikkeestä? Reagoiko hän patjasta lähtevään ääneen?
- Missä tilanteissa olette käyttäneet patjaa (esim. rauhoitteluun, nukuttamiseen, nukkumiseen, muuhun)?
- Minkä verran olette käyttäneet LullaMe-patjaa? Minkä verran olette käyttäneet muita keinoja?
- Miten vauvanne nukahti ja nukkui LullaMe-patjalla verrattuna muihin keinoihin?
- Missä tilanteissa patja on toiminut / ei ole toiminut?

29. Oletteko käyttäneet LullaMe-patjan kanssa samaan aikaan muita rauhoittelukeinoja (esim. tuttia, kapaloa, kohinaa)?

30. Oletteko pitäneet vauvanne nukahtamisesta ja/tai nukkumisesta kirjaa?

31. Huomaatteko eroa entiseen?

32. Mitä mieltä olet patjan laadukkuudesta? Viimeistelystä?

33. Mitä mieltä olet patjan koosta? Rakenteesta?

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN, KUN KÄYTTÖKOKEMUKSIA ON KERTYNYT 12-13 PÄIVÄLTÄ

34. Jos olisit nyt pitämässä tai palauttamassa patjan, niin tietäisitkö, mitä sinun tulisi tehdä seuraavaksi?
35. Voisitko harkita ostavasi patjan tämän kokeilun jälkeen? Missä tilanteessa kyllä ja missä et?
36. Onko kahden viikon kokeilu-aika tarpeeksi pitkä aika ostopäätöksen tekemiseen?

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN KOKEILUJAKSON JÄLKEEN

37. Ajatuksesi kaksiviikkoisesta kokeilujaksosta? *Avaa ajatuksiasi monipuolisesti.*
38. Saitko itse nukuttua paremmin patjan käytön aikana? Vietettyä enemmän aikaa itsesi, puolisoasi ja/tai ystäväsi kanssa?
39. Otitko LullaMe:hin yhteyttä kokeilujakson aikana? Saitko yhteydenottosi syyn ratkaistua?
40. Olisitko kaivannut enemmän tukea LullaMe-patjan käyttöön LullaMe:n henkilökunnalta? Missä tilanteissa?
41. Minkä verran keskustelitte patjasta muiden ihmisten (ystävien, kollegoiden ja/tai perheen) kanssa tai sosiaalisessa mediassa? Mitä lähipiirisi oli mieltä LullaMe-patjasta?
42. Mikä on mielestäsi oikea hinta patjalle? Miksi?
43. Millaiselle perheelle patja sopii mielestäsi parhaiten?
44. Millaiselle perheelle patjasta tuskin on apua?
45. Miten kehittäisit LullaMe-patjaa?

Jos suinkin ehdit, niin avaa pikaisesti ajatuksiasi jokaisen päivän jälkeen.

Vastaa esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: Mistä päivänne koostui? Minkä verran olitte kotona? Minkä verran käytitte patjaa? Missä tilanteissa? Missä tilanteissa ette käyttäneet patjaa? Minkälaisia tunteita, ajatuksia ym. patja ja sen käyttö herättivät?

Keskustelitko patjasta muiden kanssa? Päivän paras hetki patjan kera? Päivän surkein hetki patjan kera? Yleisfiilis päivästä?

## Liite 5: Keskustelu arvoulottuvuuksista

Vanhemmilla on vauvaan kohdistuvia tunteita, ajatuksia ja toiveita jo ennen tämän syntymää. Lapsen saaminen on aina suuri muutos elämässä. Olet vastuussa ihmisestä, joka on täysin riippuvainen sinusta. Synnytyksen jälkeiset viikot ovat uuden opettelua: tutustumista lapseen sekä itseen uudessa roolissa, hoidon opettelua ja tutustumista itseen uudessa roolissa. Vaikka vauva ei olisi ensimmäinen, on elämäntilanne silti uusi.

Äiti elää vauva-arkeaan hetkestä hetkeen ja arkea kuvaa ennakoimattomuus. Vauva ohjaa kaikkea tekemistä. Vauvan hoito koostuu pitkälti kolmesta asiasta: läheisyydestä, riittävästä ravitsemuksesta sekä puhtaudesta ja rutiinit pyörivätkin pitkälti vauvan perustarpeista (uni, ruoka, puhtaus, ulkoilu) huolehtimisen ympärillä.

Jos vauva-arki sujuu helpommin, kuin vanhempi odotti, niin se tuottaa mielihyvää. Vanhempi kokee onnistumisen tunteita, kun hän näkee, että hänen teoillaan vauvaa kohtaan on jokin positiivinen vaikutus. Epävarmuutta aiheuttaa esimerkiksi lapsen poikkeava käytös sekä hänen ymmärtämisen haastavuus. Asiakasymmärryksestä kävi hyvin ilmi se, että vanhemmat kaipasivat konkreettisten hyötyjen näkemistä uskaltaakseen luottaa apuvälineeseen.

Äidin sisäinen ja ulkoinen elämän konteksti ei ole koskaan yhtä kapea, kuin vauvavuoden aikana. Hänen pääsisäinen ja ulkoinen toiminta liittyy pitkälti lapseen, eikä hän liiku fyysisesti pitkiä matkoja. Hän viettää aikaa mobiilisti ja fyysisesti pitkälti vastaavassa tilanteessa olevien ihmisten kanssa.

Äidin aikakäsitys käsittää toisinaan vain minuutteja. Pienen vauvan kanssa on mahdotonta miettiä useita tunteja eteenpäin. Elämä tuntuu hektiseltä siihen asti, kunnes äiti tuntee olevansa tasapainossa elämänmuutoksensa myötä. Äidin täytyy olla jatkuvasti valmiustilassa - hän on töissä kellon ympäri seitsemän päivää viikossa ilman lounastaukoja. Hän kokee hektisyyttä myös kaikesta tietotulvasta, uusien käytäntöjen oppimisesta sekä jatkuvasta muutoksen tilasta.

Loputtoman rakkauden, ilon ja hellyyden kanssa vuorottelevat epävarmuus, ahdistus ja pelko. Kaikki mikä ei liity vauvaan, on jollain tapaa menettänyt merkityksensä aikaisempaan verrattuna ja kaikki lapseen, perheeseen ja sukuun liittyvä pyörii ajatuksissa. Vauvavuoden aikana tunteet vaihtelevat jopa hetkittäin: toisinaan voi tuntea olevansa superäiti ja toisinaan sitä räpiköi pää sumussa. Negatiivisista tunteista voi olla haastavaa puhua, koska niiden kanssa voi tuntea olevansa yksin.

Vanhemman on tärkeintä on löytää ne itselle sopivat ja toimivat tavat toimia. Vauvavuoden aikana tulee selvitettyä valtava määrä infoa ja luettua loputtomasti vinkkejä ja muiden kokemuksia siitä, miten vauvan saa syömään, nukkumaan, olemaan tyytyväisempi ja miten

säilyttää järkensä. Toisilta tulevat vinkit voidaan nähdä syyllistävinä ja ahdistavina, vaikka toisen vanhemman tarkoitus olisi vain auttaa. Vanhemmalla on vastuu valita valtavasta tietomäärästä oikein, koska hänellä on tunne siitä, että hänen täytyy antaa vauvalle niin hyvät lähtökohdat elämään kuin pystyy ja se on hänen tärkein työ vanhempana. Hän saattaa pohtia useinkin, onkohan hän tarpeeksi hyvä vanhempi.

Äiti saattaa tuntea intohimoa moneen vauvaan liittyvään asiaan. Hän saattaa yhtäkkiä suhtautua todella intohimoisesti esimerkiksi turvakaukaloita tai rattaita kohtaan, olla poikkeuksellisen aktiivinen sosiaalisessa mediassa tai innostua esimerkiksi imetyksestä tai sormiruokailusta. Hän saattaa löytää jonkin arvoihinsa sopivan vanhemmuustyylin, jota hän seuraa jopa fanaattisesti. Hän uneksii mielenrauhasta.

Äiti opettelee ennen kaikkea uutta rooliaan äitinä, mutta hän on myös puoliso, ystävä, kanssaäiti, sisarus ja mahdollisesti vanhempien lapsien äiti. Sosiaalinen elämä liikkuu pitkälti lähipiirin ympärillä.